



# **UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

**Sede Sabanilla**

**Sistema de Estudios de Posgrado**

**Escuela de Administración de Negocios**

**Programa de Maestría en Administración**

## **DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA**

**Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal  
Examinador del Programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Estatal  
a Distancia, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Administración de  
Empresas**

**Ing. Gil Edwards Earle  
Lic. Ronny Jiménez Sequeira**

**Con la Asesoría del Director de Tesis: Prof. MBA. Luis Antonio Ureña Umaña**

**San José, Costa Rica  
Agosto 2011**

# Contenido

Resumen Ejecutivo .....	5
Desarrollo de herramientas de Recursos Humanos en una empresa de tecnología .....	5
CAPÍTULO I.....	7
INTRODUCCIÓN .....	7
1. Capítulo I. INTRODUCCIÓN. ....	8
1. 1. Introducción .....	8
1. 2. Objetivos de la investigación .....	10
1. 2. 1. Objetivo general .....	10
1. 2. 2. Objetivos específicos .....	10
1. 3. Reseña de la empresa CODISA Software .....	10
1. 3. 1. Misión de CODISA.....	10
1. 3. 2. Valores de CODISA.....	11
1. 3. 3. Visión de CODISA .....	11
1. 3. 4. Enfoque de negocios .....	14
1. 3. 5. Estructura de Servicio .....	15
1. 3. 6. Actualización de versiones.....	15
1. 3. 7. Actualización tecnológica .....	16
1. 3. 8. Situación actual .....	16
CAPÍTULO II .....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2. Capítulo II. MARCO TEÓRICO. ....	20
2. 1. Entornos de la empresa .....	20
2. 1. 1. Entorno Económico – Financiero .....	20
2. 1. 2. Entorno Legal.....	22
2. 1. 3. Entorno Mercadológico.....	22
2. 1. 4. Entorno Competitivo.....	22
2. 1. 5. Entorno Técnico.....	23
2. 1. 6. Entorno Internacional.....	24
2. 1. 7. Entorno Sociocultural .....	24
2. 1. 8. Entorno Administrativo.....	25
CAPÍTULO III.....	28
MARCO METODOLÓGICO .....	28
3. Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO. ....	29
3. 1. Método .....	29
3. 2. Cómo planteamos la investigación .....	29
CAPÍTULO IV .....	33
PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS .....	33
4. Capítulo IV. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS. ....	34
4. 1. Propuesta de un Manual de puestos .....	34
4. 1. 1. Diagnóstico .....	35
Misión de CODISA.....	36
Visión de CODISA .....	36
4. 1. 2. Justificación del modelo teórico .....	37
4. 1. 3. Propuesta.....	38
4. 1. 4. Terminología.....	39
4. 2. Utilidad de un Perfil por competencias en la empresa CODISA Software S.A. ....	45
4. 2. 1. Delimitado a Directores .....	45
4. 2. 2. Terminología de competencias .....	48
4. 3. Situación actual en CODISA .....	51
4. 4. Identificación de competencias para los puestos de Directores .....	52

4. 4. 1. Funciones, tareas y competencias del Director General .....	52
COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:.....	54
COMPETENCIAS PROFESIONALES .....	54
COMPETENCIAS INTERPERSONALES:.....	54
4. 4. 2. Funciones, tareas y competencias del Director Financiero.....	55
COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:.....	57
COMPETENCIAS PROFESIONALES .....	57
COMPETENCIAS INTERPERSONALES:.....	57
4. 4. 3. Funciones, tareas y competencias del Director de Ventas .....	58
COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:.....	59
COMPETENCIAS PROFESIONALES .....	59
COMPETENCIAS INTERPERSONALES:.....	60
4. 4. 4. Funciones, tareas y competencias del Director de Investigación y Desarrollo y Consultoría ....	60
COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:.....	62
COMPETENCIAS PROFESIONALES: .....	62
COMPETENCIAS INTERPERSONALES:.....	62
4. 5. Propuesta para el establecimiento de beneficios en la empresa CODISA Software S.A. ....	63
4. 5. 1. Diagnóstico .....	63
4. 5. 2. Justificación .....	64
4. 6. Propuesta.....	65
4. 6. 1. Beneficios para Directores de CODISA Software S.A.:.....	65
Director General y Director Financiero de CODISA Software S.A.: .....	65
4. 6. 2. Beneficio por mérito a los Consultores Senior 1 y Senior 2, funcional y Directores de Proyecto:	
.....	65
4. 6. 3. Director de Ventas, Director de I y D, Gerentes de CODISA Software S.A.:.....	66
4. 6. 4. Beneficios para los vendedores:.....	66
4. 6. 5. Beneficios para todos los colaboradores:.....	66
4. 7. Limitaciones a los colaboradores de CODISA Software S.A.....	70
CAPÍTULO V .....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5. Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5. 1. Conclusiones .....	72
5. 2. Recomendaciones.....	73
CAPÍTULO VI.....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	74
6. Capítulo VI. BIBLIOGRAFÍA.....	75
6. 1. Bibliografía consultada .....	75
6. 2. Bibliografía tomada de internet.....	76
ANEXOS .....	77
Anexo 1 .....	78
Manual de puestos.....	78
Director General .....	78
Director Financiero.....	80
GERENTE ADMINISTRATIVO .....	81
Contador .....	83
ASISTENTE FINANCIERO 1 .....	85
ASISTENTE FINANCIERO 2 .....	87
RECEPCIONISTA.....	89
MENSAJERO.....	91
SEGURIDAD INTERNA .....	92
Gerente de ventas (Vendedor).....	94

<i>Asistente de Ventas</i> .....	96
<i>Director de Investigación y Desarrollo</i> .....	97
<i>Consultor</i> .....	99
<i>Encargado de calidad</i> .....	101
Anexo 2. ....	103
Estructura de gastos según tipo de incentivo en colones por mes .....	103
Anexo 3 .....	106
Glosario General .....	106

## Resumen Ejecutivo

### ***Desarrollo de herramientas de Recursos Humanos en una empresa de tecnología***

Este resumen ejecutivo es una síntesis del trabajo, cuyo objetivo es aportar una serie de propuestas para el mejoramiento e implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa de tecnología CODISA Software S.A.

Para ello, primeramente se hizo un análisis de los factores que rodean a la empresa en los distintos entornos que la afectan, tales como entorno económico, legal, administrativo, mercadológico, competitivo, técnico, internacional y sociocultural. Posteriormente, se hace una breve reseña de la empresa donde se detallan aspectos propios de ésta, como son la visión, misión, valores, sus productos y su estructura organizativa.

Con base en un proceso científico basado en la observación y en entrevistas, se realizó un estudio de la situación actual de la empresa en el campo de los Recursos Humanos, el cual dio como resultado una serie de lagunas que no se estaban desarrollando y que definitivamente era una necesidad crearlas.

A partir de la información recopilada se propusieron 2 herramientas que la empresa puede implementar con el fin de llevar a cabo un proceso que garantice con mayor nivel de seguridad el éxito en el campo de los Recursos Humanos. Estas 2 propuestas son:

**a. Propuesta para el establecimiento de un *Manual de puestos y su modelo*.** Al no existir nada similar, se busca crear una base que sirva para futuras contrataciones y a la vez clarificar las funciones, responsabilidades y cualidades de las personas que se requieren en cada puesto. Adicionalmente, se incluyó un *Perfil por competencias*: con esto, se espera que la empresa pueda tener los distintos perfiles que requiere para su equipo gerencial.

**b. Propuesta para el establecimiento de *beneficios*.** Dada la inexistencia de cualquier programa similar en la empresa, se desarrolló una serie de alternativas que permitan a la administración escoger alguna o algunas opciones para incentivar al personal de CODISA Software.

Finalmente, se emite una serie conclusiones y recomendaciones que le den valor al trabajo realizado y sean tomadas en cuenta por la empresa para su mejoramiento. Adicionalmente, se incluye una serie de anexos que respalden el trabajo realizado, por ejemplo la descripción de puestos.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

# **1. Capítulo I. INTRODUCCIÓN.**

## **1. 1. Introducción**

Al hablar con profesionales en Recursos Humanos, consultores o académicos que hacen estudios acerca de los lugares de trabajo, se obtienen puntos de vista completamente diferentes sobre los departamentos de Recursos Humanos.

En opinión de sus críticos y detractores, los departamentos de Recursos Humanos son innecesariamente burocráticos, obstruccionistas, instalados en la cómoda tarea de llenar formularios y explicar los beneficios concedidos por la empresa y, a pesar de no poseer los conocimientos necesarios para convertirse en socios estratégicos, están demasiado cercanos a los intereses de los Directivos.

La visión más optimista sobre los Recursos Humanos es que dicho departamento trabaja mano a mano con los Directivos, haciendo importantes contribuciones al buen transcurso de las principales transacciones empresariales. Bajo este punto de vista, los departamentos de Recursos Humanos han abandonado su papel tradicional de administradores y adoptado un enfoque más creativo en sus objetivos, que incluye la contratación de talentos, promoción de la movilidad y del desarrollo de las carreras profesionales y la mejora de la efectividad organizativa. En la actualidad, los colaboradores temen dejar sus trabajos debido a las duras condiciones del mercado laboral y no se quejan cuando aumentan sus responsabilidades por miedo a ser despedidos.

A lo largo de los últimos años, los Recursos Humanos han empezado a tener mucho más impacto sobre el modo en que operan las empresas para lograr el objetivo de hacer crecer los ingresos, incrementar la productividad y desarrollar el liderazgo en la empresa. Así, cuando el departamento de Recursos Humanos se sienta en la mesa con el resto de departamentos no se habla de Recursos Humanos; se habla sobre la empresa.



Si los altos directivos no ven el valor del departamento de Recursos Humanos como socio estratégico y si Recursos Humanos no sabe hacer algo más que sus tareas tradicionales, entonces no se producirá ningún tipo de asociación.

El presente trabajo tiene como objetivo buscar modelos relativos a la descripción de puestos y a la compensación, que le permitan a la empresa llevar a cabo ese par de procesos de Recursos Humanos de manera satisfactoria. Para ello, se delimitó de la siguiente manera:

- Se realizará en la Empresa CODISA SOFTWARE S.A. en Costa Rica.
- Se aplicará al desarrollo de la creación de una herramienta de Recursos Humanos.
- La información será recopilada hasta el mes de junio del año 2011.
- El desarrollo del trabajo se realizará con base en el Objetivo General y los Objetivos Específicos.

Para lograr lo anterior se establecieron objetivos secundarios estructurados por un marco teórico y metodológico que ayudarán a explicar las herramientas propuestas para la descripción de puestos, así como un modelo de compensación acorde a la situación de la compañía.

## **1. 2. Objetivos de la investigación**

### **1. 2. 1. Objetivo general**

- Desarrollar herramientas necesarias relativas a la descripción de puestos y beneficios en los puestos laborales que le permitan a la empresa llevar a cabo estos procesos de Recursos Humanos de manera satisfactoria.

### **1. 2. 2. Objetivos específicos**

- Crear un *Manual de puestos* que sirva de base para los procesos de reclutamiento, selección y compensación dentro de la empresa.
- Establecer un sistema de descripción de puestos directivos que clarifique los procesos relacionados a los mismos para poder cumplir con las metas de la empresa.
- Proponer un plan de beneficios para el personal directivo de la empresa basado en las necesidades y rendimiento del personal con el fin de lograr una mayor satisfacción laboral y personal.

## **1. 3. Reseña de la empresa CODISA Software**

### **1. 3. 1. Misión de CODISA**

Proveer a sus clientes verdaderas soluciones informáticas y servicios profesionales de alto nivel entregando innovación, un equipo humano con alto conocimiento del negocio, lealtad y compromiso garantizando un alto grado de satisfacción y retorno de inversión en el momento oportuno a los niveles claves de la organización.

### **1. 3. 2. Valores de CODISA**

- Siente un profundo respeto profesional y personal por todos sus colaboradores.
- Mantiene una cultura de igualdad y confianza en todos los niveles de la organización.
- Selecciona cuidadosamente su equipo de trabajo.
- Comparte sus metas porque cree en la disciplina de su gente.
- Propicia un ambiente de trabajo agradable y de alta motivación.
- Respalda al innovador y cree en la actualización profesional.
- Realiza un trabajo de alta calidad profesional y humana.
- Entrega a sus clientes soluciones novedosas y oportunas comprometiéndose en apoyar el logro de sus objetivos.
- Cuida la buena relación con los clientes, estableciendo sociedades tecnológicas de largo plazo y gran valor agregado.
- Apoya iniciativas que den bienestar a la sociedad.
- Busca ser ejemplo de superación para las nuevas generaciones.

### **1. 3. 3. Visión de CODISA**

Quiere ser una empresa de alta rentabilidad, dedicada a la entrega de soluciones informáticas modernas e innovadoras, reconocida por su mercado meta como una de sus

mejores opciones de tecnología y eficiencia, desarrollando una relación de largo plazo con todos sus clientes y colaboradores.

La historia de CODISA Software Corp. es una historia de investigación, innovación y clientes satisfechos. Sus profesionales están enfocados a ayudar a las empresas para que puedan utilizar la información proveniente de las diferentes áreas del negocio de una forma más efectiva a través de la utilización eficiente de la tecnología. Con la apertura de mercados, que es una realidad hoy en día, las estrategias para el manejo de la información en las empresas deben estar soportadas por tecnología de vanguardia, de manera tal que el rendimiento de sus activos y su competitividad se incrementen, sobre todo con la incorporación del *conocimiento*, como el principal activo de su organización.

Inicialmente concebida en el año 1989, CODISA Software es una empresa 100% costarricense, ejemplo de la industria de software nacional. Originalmente nació como empresa de desarrollo de software a la medida y servicios, para usar eso como un medio de financiamiento y posteriormente "construir" un producto replicable, cuyas ventas se pudieran multiplicar ampliando territorios y participación de mercado en cada uno de ellos. CODISA NAF (Núcleo Administrativo Financiero) es una aplicación de última tecnología para la automatización de las áreas administrativa y financiera de empresas medianas y grandes (CODISA NAF), llamados ERP. Se inició comercializándolo en Costa Rica y en tan solo dos años ya había abarcado todo Centroamérica; cuatro años más tarde casi todo Latinoamérica.

Desde 1998, CODISA Software inicia una nueva faceta de investigación y desarrollo con tecnología Microsoft, donde crea una nueva familia de productos que complementan la estrategia de productos existentes. Dos años después, CODISA Software innova nuevamente con la creación de un área exclusiva para *datawarehouse* y *business intelligence*, siendo pioneros dentro de la región en esta temática.

Hoy, esta empresa ha ampliado su ámbito de soluciones tecnológicas y brinda una amplia gama de aplicaciones a diferentes áreas de negocios, tales como:

- ❖ Administrativa financiera
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Punto de ventas
- ❖ Flotillas de vehículos
- ❖ Mantenimiento industrial
- ❖ Inteligencia de negocios
- ❖ Telecomunicaciones
- ❖ Banca
- ❖ Mercado Bursátil
- ❖ Manufactura y automatización de plantas

La empresa se organiza bajo un sistema simple donde no existen muchos niveles jerárquicos y eso se puede ver en el siguiente organigrama:

# CODISA Software Corp.

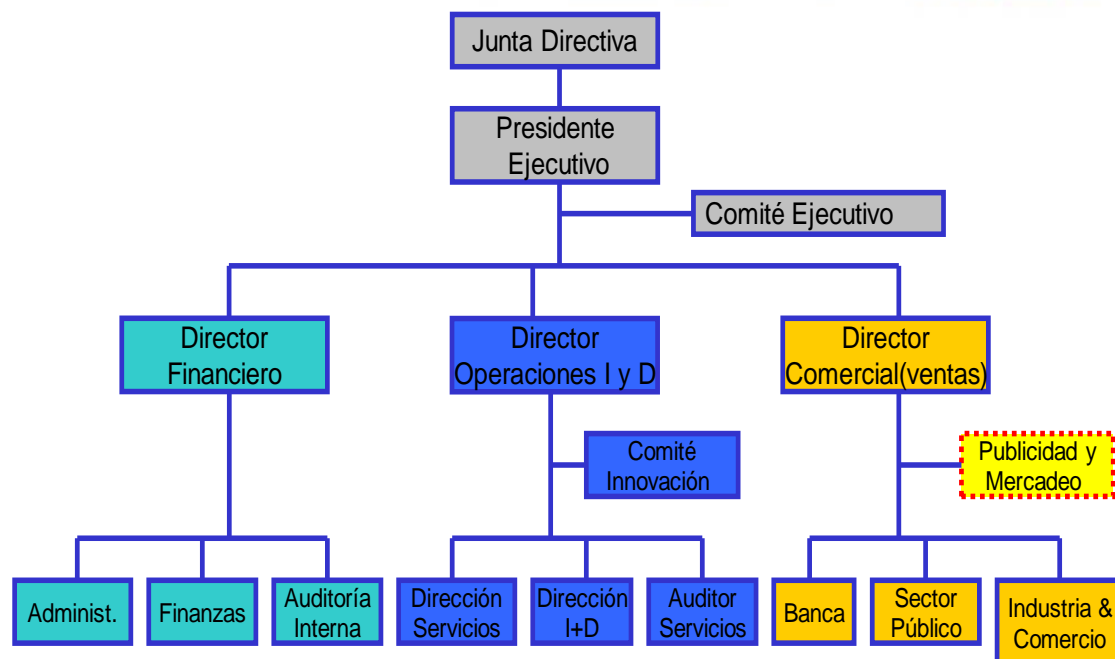


Figura 1.1

## 1. 3. 4. Enfoque de negocios

Pensando en la posibilidad de independencia de los clientes y en el completo aprovechamiento de las herramientas de desarrollo y de usuario final, CODISA Software mantiene la filosofía con que innovó en el mercado de aplicaciones en 1991. Precisamente, esta filosofía permite que sus clientes no dependan de ellos para dar mantenimiento a sus aplicaciones, pues entregan los programas fuente y manuales necesarios, así como la capacitación técnica y de usuario para cada sistema adquirido.

### **1. 3. 5. Estructura de Servicio**

La estructura administrativa de CODISA Software Corp. corresponde a su orientación de servicio. En primer lugar, un Departamento de Investigación se encarga de brindar nuevas versiones, las cuales hacen crecer sus productos tanto en características funcionales y técnicas como en mantenerlos a la par de las nuevas facilidades tecnológicas que brinda el mercado. Todo esto manteniendo la “facilidad de uso” para el usuario final, concepto fundamental en su centro de investigación.

El Departamento de Consultoría ha logrado, por medio de un plan interno de capacitación a consultores, contar con el mejor equipo para implementación de soluciones informáticas de alto nivel. A través de la participación de sus consultores en las oficinas de los clientes, se encargan de asegurar a todos éstos que el producto adquirido se convertirá en un proyecto exitoso, cumpliendo cualquier actividad necesaria para lograr poner los Sistemas en Funcionamiento. Esta es precisamente la actividad conocida como Consultoría de Instalación, descrita en todas sus ofertas de servicios.

El Departamento de Soporte Técnico es el enlace y soporte para todas las áreas. Ellos se encargan de la instalación de productos, llamadas de soporte de sus mismos consultores, llamadas de soporte internacional, llamadas de clientes en donde la Consultoría de Instalación ya había terminado, entre otras tareas.

Por su parte, el Departamento de Investigación y Desarrollo cuenta con un grupo de profesionales de alta calidad y conocimientos, quienes combinan labores funcionales para el diseño y creación de soluciones, garantizando no solo la alta calidad técnica sino la aplicabilidad de los mismos al mercado latinoamericano.

### **1. 3. 6. Actualización de versiones**

El servicio de actualización de versiones está diseñado para empresas que quieren mantener sus sistemas CODISA a la vanguardia de los cambios tecnológicos y a un bajo costo. Mediante un contrato anual, el cliente adquiere el derecho a recibir todas las actualizaciones liberadas para las versiones de productos CODISA incluidos en el mismo,

dichas actualizaciones son entregadas por CODISA en formato de CD o bien mediante descargas a través de su sitio en Internet.

### **1. 3. 7. Actualización tecnológica**

Los sistemas de cómputo y bases de datos van evolucionando día con día conforme a los cambios tecnológicos. Es por eso que han diseñado el CODISA-UPGRADE, el cual es un servicio que le permite actualizar sus aplicaciones acorde a los últimos avances tecnológicos, aprovechando así las nuevas características que brindan los proveedores de tecnología sobre los que CODISA desarrolla sus aplicaciones, tales como Oracle y Microsoft. La aplicación de este servicio le permite al cliente continuar trabajando bajo una plataforma y ambiente conocido, minimizando el impacto que provocaría el cambio hacia otros ambientes. Gracias a la experiencia de CODISA en esta área y proporcional a los cambios que haya sufrido el producto para el cliente, el Upgrade se realizará en el menor tiempo posible. El servicio de CODISA-UPGRADE cuenta con los siguientes beneficios:

- ❖ Se aprovecha el código actual.
- ❖ No se requiere una reingeniería completa.
- ❖ No se requiere una inversión completa.
- ❖ Se aprovecha el conocimiento técnico del sistema.
- ❖ Se mantiene la productividad del equipo de desarrollo.
- ❖ Cero impacto en el usuario final.
- ❖ Aplicaciones tienen el mismo comportamiento.
- ❖ Al día con la tecnología.

### **1. 3. 8. Situación actual**

A pesar de ser una empresa consolidada a nivel nacional e internacional en el campo de la tecnología, CODISA no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos y, por ende, no desarrolla de manera organizada ni sistemática las funciones que un



departamento de este nivel puede ofrecer. Básicamente, las funciones de Recursos Humanos le están asignadas al Departamento Administrativo. Dichas funciones son las siguientes:

- Contrataciones, reclutamiento y selección. Este aspecto es aislado en cada departamento; es decir, si se requiere contratar un vendedor, un informático o un contador, esta contratación la hace directamente el gerente de ventas, de consultoría o financiero, respectivamente. Por lo tanto, no se realiza un proceso estructurado debido a que cada gerente contrata según sus intereses sin prever los valores, competencias o calidades de la persona seleccionada. Simplemente se contacta a las personas por medio de anuncios en periódicos, colegios profesionales o amigos y se les llama para una entrevista. Posteriormente, preseleccionan dos o tres candidatos y luego de comparar su currículum se deciden por uno de ellos.
- No existe un *Manual de puestos* y mucho menos una descripción de cada puesto que forma parte del organigrama. Las personas son contratadas y se les explica a groso modo las funciones que realizará, pero sin un respaldo escrito y sin detallar sus responsabilidades y autoridad, tampoco a quién reportará ni las competencias que debe tener para el desempeño del puesto.
- Acciones de personal. La única información que llega al Departamento Administrativo es el currículum de la persona ya contratada, esto con el fin de realizar la acción de personal: incluirlo en la planilla y gestionar cualquier trámite adicional con tarjetas de entrada al edificio o parqueos.
- Control de vacaciones. Este punto lo lleva el software que maneja la empresa y es el mismo que calcula las nóminas, liquidaciones y mantiene la información de todos los colaboradores.

- No existe un detalle de beneficios a los colaboradores. Se encuentran algunos beneficios que la empresa sí aplica, como por ejemplo médico de empresa; sin embargo, no muestra beneficios que se puedan ir adquiriendo por el tiempo de laborar o por ascensos dentro de la misma.

Debido a todo lo mencionado, se considera implementar en la empresa algunos temas relacionados con Recursos Humanos a fin de que puedan servirle como herramientas claves en su desarrollo, específicamente en la parte humana. Un ejemplo sería una herramienta descriptiva de puestos que sirva de base para el desarrollo posterior de otras herramientas inexistentes. También se explicará un modelo de beneficios a los colaboradores que sea integral y acorde con las condiciones de los puestos y la antigüedad de los mismos. El desarrollo de los puntos propuestos se detalla a continuación. Como primer punto se incluye el establecimiento de un *Manual de puestos* que ayude como base al proceso de selección y reclutamiento de los futuros colaboradores de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2. Capítulo II. MARCO TEÓRICO.**

### **2. 1. Entornos de la empresa**

#### **2. 1. 1. Entorno Económico – Financiero**

Desde los primeros meses del 2009 se dio el agravamiento de la crisis financiera en los Estados Unidos, con una importante restricción de liquidez y una rápida difusión de sus efectos a nivel internacional. Ello deterioró los pronósticos de crecimiento para el 2009, 2010 y aún para 2011, particularmente para las economías desarrolladas. Lo anterior principalmente en razón de los efectos de la crisis financiera que enfrentaban y la pérdida de confianza por parte de los agentes económicos. Costa Rica no fue la excepción y de manera preventiva, en noviembre 2009, el Banco Central puso a disposición del sistema financiero local mecanismos de corto plazo que le permitiría afrontar una eventual falta de recursos ante los posibles efectos que la restricción de liquidez a nivel mundial podría tener sobre el mercado doméstico. Con ello buscó mantener la estabilidad del sistema financiero costarricense y el normal funcionamiento del sistema de pagos. Las medidas fueron las siguientes:

- Aprobó el “Reglamento sobre operaciones especiales para enfrentar requerimientos extraordinarios de liquidez”, mediante el cual el BCCR habilitó una línea de crédito especial en moneda nacional para intermediarios financieros.
- Autorizó a la Administración del Banco para que durante un período máximo de tres meses, contados a partir de la aprobación de la medida, pudiera realizar subastas de compra de títulos hasta por ₡100.000 millones.
- Amplió la cobertura de entidades, con las cuales el BCCR pudiera realizar operaciones de reporto u otras similares, a todas aquellas sujetas a supervisión de las superintendencias adscritas al BCCR.

Asimismo, con el fin de evitar problemas de liquidez en moneda extranjera, el Banco Central en conjunto con el Ministerio de Hacienda han venido gestionando la contratación de créditos contingentes con organismos financieros internacionales.

El escenario económico planteado por el Banco Central de Costa Rica para estos años tomó entre otros elementos: i) una desaceleración del crecimiento mundial, particularmente de la economía estadounidense y ii) incrementos en las cotizaciones internacionales de las principales materias primas con un consecuente deterioro de los términos de intercambio.

### **La política monetaria y cambiaria en los próximos veinticuatro meses**

Para el 2010, las acciones de política monetaria y cambiaria del Banco Central estuvieron enfocadas en buscar inflaciones bajas y estables, en la reducción del desequilibrio externo y en procurar el normal funcionamiento del sistema financiero nacional. Más puntualmente, el conjunto de medidas que aplicó el Banco Central en este período estuvo dirigido a:

- Que la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicara en el 2010 en un rango de tolerancia de un punto porcentual hacia arriba y otro hacia abajo con respecto al año anterior.
- Reducir de manera significativa y sostenible el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos.
- Continuar con una estrategia tendiente a reducir los riesgos de contagio de la restricción de liquidez a nivel internacional hacia el sistema financiero nacional.

### **2. 1. 2. Entorno Legal**

En este aspecto, aparte de las consideraciones normales para el establecimiento de cualquier empresa, es importante conocer las distintas leyes y estudios que analizan, regulan o rigen el entorno legal en la industria de la tecnología. Básicamente, el punto de mayor importancia es la protección de Derechos de Autor, el cual ha sido desde hace muchos años un problema de concientización para respetar los derechos de quienes desarrollan los distintos programas de software. Costa Rica está entre los países con mayor incidencia de piratería y, aunque en los últimos tres años se han desarrollado campañas con el fin de incentivar el uso de licencias legales, aún estamos lejos de lograr un país donde predomine la licencia legal registrada.

### **2. 1. 3. Entorno Mercadológico**

Corresponde a aquellas fuerzas de la sociedad que afectan el micro entorno, tales como las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Al analizar con detalle cada uno de los entornos de este producto podemos determinar que la empresa debe de enfocarse primeramente en su microentorno, fortaleciendo las relaciones existentes dentro de la empresa como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo del mercado, compras, producción y contabilidad. El contar con una adecuada y eficiente estructura interna facilitará el cambio que se genere en el mercado.

Otro punto importante lo constituyen los clientes o consumidores. La empresa debe de estar completamente atenta a los cambios que se presentan en ellos, pues el tener clientes insatisfechos la puede perjudicar altamente en su posición financiera.

### **2. 1. 4. Entorno Competitivo**

En cuanto a este entorno, es de vital importancia que la empresa se concentre en atender a los clientes, estar en la medida de lo posible atenta a cualquier cambio que surja en la conducta de consumo de ellos y adelantarse estratégicamente a sus cambios de

gustos y preferencias para poder ofrecer siempre un producto que se ajuste a estos cambios de los clientes en un momento determinado. Dentro de este entorno tan cambiante, es muy significativo que la empresa y sus Directivos estén constantemente monitoreando el mercado; analizando fuerzas competitivas que actúan de una forma u otra en contra de la rentabilidad de la producción del producto.

Una empresa debe conocer completamente los elementos que determinarán la estrategia corporativa, sus clientes, competidores, amenaza de productos sustitutos y proveedores; éstos últimos en cuanto a tiempos de entrega y servicios adicionales que ofrecen, entre otros.

Para que una empresa se mantenga a flote en el entorno competitivo tiene que contar con un gran poder de negociación; además de lograr mantener a través del tiempo las condiciones relacionadas con precio, calidad del producto, condiciones de pago a los proveedores, soporte a los sistemas entregados, etcétera. El conocimiento de todos estos aspectos y de los factores que los determinan permitirá a la empresa mantener una posición competitiva dentro del mercado.

## **2. 1. 5. Entorno Técnico**

En el caso de empresas de tecnología, como CODISA, se debe estar atento a este entorno y a sus cambios. Es de vital importancia que la empresa logre mantenerse activa y en buena posición dentro del mercado; es decir, debe constantemente adquirir y desarrollar nuevas tecnologías para obtener resultados favorables en la producción; reduciendo los costos en razón de la utilización de una nueva tecnología.

Las fuerzas de este entorno crean nuevas tecnologías, que a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos; por lo que el cambio en este entorno es el que más drásticamente está modificándose hoy en día. El entorno técnico cambia rápidamente; sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja. Es por ello que las empresas deben destinar parte importante de sus recursos, tanto humanos como financieros, en vigilar de cerca este entorno para así conseguir mantenerse al día con los cambios tecnológicos, determinar a tiempo los cambios en el mercado, transformar sus

productos e innovar sus presentaciones en el mercado; de manera tal que no se vean afectados por el entorno y no caigan en la clasificación de productos anticuados u obsoletos; ya que esto haría que la empresa pierda mercado y debilite su posición en el mismo.

Para CODISA es importante que tanto su personal como sus herramientas tecnológicas sean de punta, específicamente el uso de bases de datos como Oracle o Microsoft, empresas transnacionales sobre cuyas bases se instalan los sistemas CODISA.

## **2. 1. 6. Entorno Internacional**

Gracias a su política de negociación internacional, Costa Rica cuenta con un eje primordial que son las negociaciones comerciales internacionales, las cuales tienen como objetivo facilitar, consolidar y mejorar la participación del país en el foro multilateral de comercio, la Organización Mundial de Comercio (OMC), la suscripción de acuerdos comerciales bilaterales y regionales y el impulso de iniciativas para promover un mejoramiento en los acuerdos actuales.

En materia de negociaciones comerciales internacionales, Costa Rica se enfoca hoy en impulsar la aprobación de Tratados de Libre Comercio y ya logró algunos como el de los Estados Unidos. Además, cumple con los compromisos vigentes en el sistema multilateral de comercio y la valoración de las futuras negociaciones con otros socios comerciales, incluyendo Europa a mediano plazo.

## **2. 1. 7. Entorno Sociocultural**

Este entorno está constituido por personas (las familias, los vecinos, los amigos, etc.) con conocimientos varios, valores, vivencias y demás; es decir, no son sólo habitantes, sino elementos activos y con valor propio. El entorno en el que se desarrollan los trabajadores debe permitir que estos se sientan a gusto con las labores que realizan y estar motivados a realizarlas. Esto, sin duda, colabora a crear un ambiente mucho mejor tanto para el



colaborador de la empresa importadora como para el núcleo que lo rodea, entiéndase: su esposa/esposo, hijos, padres, amigos y demás familiares.

A lo interno, las empresas dedicadas al desarrollo de software interactúan con aspectos relacionados a su entorno sociocultural y podemos enfocarlos hacia un departamento de Recursos Humanos que sea el encargado de crear el ambiente ideal entre los funcionarios, les permita su desarrollo tanto laboral como mental y ayude en la introducción de las personas dentro del círculo social que desempeñen a nivel de la empresa y, por supuesto, de la sociedad.

## **2. 1. 8. Entorno Administrativo**

Como parte de la estructura administrativa que debe seguirse, existen una serie de requisitos, permisos y leyes que permiten desarrollar una actividad de tecnología, actividad que la vez debe cumplir normas internacionales para poder exportar según sea el país de destino. Entre los trámites más importantes que se deben seguir en nuestro país para tramitar la operación de un negocio tenemos:

- Documentos legales: como cualquier otro trámite, se deben presentar ante diferentes instancias los documentos que demuestren la autenticidad de la Sociedad. Por ejemplo, se solicitan personerías legales de la empresa, copia de las cédulas de la empresa y del Representante Legal, Actas Constitutivas de la Sociedad, participación accionaria de los socios, etc. Todas deben entregarse en original con la respectiva autenticación de abogado o notario. La empresa a formar se constituirá bajo la estructura de una Sociedad Anónima o Responsabilidad Limitada y dicha constitución se hará conforme lo dicta el artículo 18, Capítulo Tercero del Código de Comercio (2004).
- Permiso de salud: lo obtiene del Ministerio de Salud o alguna oficina adscrita al Ministerio y su intención es conocer las condiciones de salud y humanas con las que trabajará la empresa. Se solicita información como número de colaboradores, género, cantidad de servicios sanitarios, dimensiones del local, etc. Con respecto a la

ubicación de los terrenos, antes de iniciar operaciones se deberá ir a la Municipalidad correspondiente y solicitar el permiso de uso de suelo, al igual que al Ministerio de Salud, específicamente a la sección de protección al ambiente humano. La empresa deberá contar con las especificaciones expuestas en el Decreto N 29375 MAG-MINAE-S-HACIENDA-MOPT, denominado Reglamento a la Ley de Uso, Manejo y Conservación de Suelos, con el propósito de tener el “Visto bueno de ubicación”.

- Patentes: sea cual sea el cantón donde opere la empresa, siempre debe solicitar ante la Municipalidad correspondiente la patente de funcionamiento. Esta tiene por objetivo registrar la empresa en el municipio y por supuesto realizar los cobros por funcionamiento. Para la aprobación de las patentes, los municipios solicitan una serie de requisitos como tener el permiso de salud aprobado, presentar documentos legales, presentar planos catastrados, si es un local alquilado se debe presentar copia del contrato de alquiler y otra serie interminable de requisitos.

Adicional a lo anterior, y dependiendo de las instancias que solicitan la documentación, también se debe presentar lo siguiente:

- Descripción del negocio: muchas veces se deben presentar documentos que expliquen el giro del negocio, productos que ofrece, organigrama de la empresa, calidades (nombre, cedula, residencia, estado civil, ocupación) del representante legal y/o de los socios de la empresa.
- Libros: también se deben llevar al día los libros de la empresa, los cuales se dividen en: i) libros legales, donde se inscribe cualquier modificación de estatutos, plazos, modificación de capital social, etc.; y ii) los libros contables, que deben de llevarse con la información contable de la empresa con un retraso no mayor a tres meses.
- Trámites en aduanas: como empresa exportadora debe presentar registro de las exportaciones, llenar los formularios necesarios y presentar las facturas; este requisito incluso aplica para empresas de software.

- Impuestos: los principales impuestos que aplican son los impuestos de renta, los impuestos municipales, de patentes, etc. El negocio de desarrollo e implementación de software está exento del impuesto sobre las ventas para licencias y consultorías.
- PROCOMER: las empresas nacionales que exporten requieren obtener en la Promotora de Comercio Exterior un número de exportador, el cual le facilitará todos los futuros trámites de exportación que realicen. Llenarán un formulario con la información propia de su actividad, adjuntando los documentos legales antes descritos.
- SETENA: debe cumplirse con los aspectos y requisitos establecidos anteriormente en el entorno Internacional, básicamente es demostrar que no va contra los parámetros que SETENA solicita.

A nivel interno de la empresa, para efectos de administración y toma de decisiones se debe tener estudios tipo FODA, ojalá un estudio de mercado, estudios ambientales, estudios de la competencia, controles de pago, etc. Todo esto ayuda a la empresa a estar mejor ubicada con respecto a su entorno.

Como podemos ver, dentro de un entorno administrativo, toda empresa debe aportar los documentos que la facultan para poder integrarse al mercado, un mercado muy competitivo que exige mucho y que hace que las empresas puedan interactuar y participar dentro de un entorno muy minucioso.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3. Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO.**

#### **3. 1. Método**

Como parte del proceso de investigación que se llevó a cabo en el presente trabajo se utilizó el método científico, el cual lo podemos resumir como sigue:

- Observación: se determina el problema, a partir de ahí se obtienen los datos que inciden en el problema definido.
- Hipótesis: se elabora una explicación que describe la observación. Se clasifican las series de información con base en las características que se obtienen y a partir de ahí se seleccionan las propuestas que mejor se adapten a estas características.
- Predicción: Tomando la hipótesis como base, se desarrollan predicciones bajo ciertas condiciones.
- Verificación: se analiza lo que ocurre en las observaciones. Luego, se comparan las predicciones con los resultados reales.
- Replicación: luego de los pasos anteriores, se generan más observaciones, se revisan las hipótesis contra los resultados reales; posteriormente se mantiene, se modifica o se rechaza. El método científico es ordenado, lo cual permite un nivel de seguridad en los resultados obtenidos.

#### **3. 2. Cómo planteamos la investigación**

La metodología se basa en el método científico y se apoya en el uso de entrevistas y sobre todo de la observación. Es por ello que para la recopilación de los datos y establecimiento de conclusiones se realizaron los siguientes pasos:

**Establecer objetivos:** como primer paso se determinaron los objetivos que se busca seguir. Se identificó de dónde se van a obtener los datos a utilizar en el proceso. Según la disponibilidad de la información, se pudo seleccionar entre una fuente primaria o secundaria.

**Recopilar la información:** la información depende estrictamente de lo que se desea determinar; es decir, si buscamos cubrir procesos que no se realizan actualmente, entonces los objetivos se dirigirán hacia esos aspectos. En este punto, se debe utilizar principalmente la información proveniente de la observación y de las entrevistas, básicamente por su fundamento cualitativo. En este proyecto se recopiló información de fuentes primarias y secundarias como lo fueron las entrevistas con gerentes y otros colaboradores de distintos puestos. Adicionalmente, se llevó a cabo la observación y estudio de la situación actual de la empresa en los puntos específicos sobre los cuales se desarrollarán las recomendaciones. También se recurrió a bibliografía, tanto en libros como en internet, que ayudó a crear un modelo acorde con la situación de la empresa.

**Realizar la observación:** con esto se busca analizar los datos con que se van a trabajar para identificar los aspectos importantes del proyecto. Para ello, se debe evaluar el entorno y así determinar las variables que afectan la situación actual del ente en estudio. Posteriormente, se determinan factores como:

- Comportamiento: básicamente se debe observar la situación y estado de los distintos factores que se ven afectados en el entorno, como por ejemplo calidad de vida, estatus, felicidad, horarios, etc.
- Repetición: es el comportamiento que se repite regularmente en un período menor o igual a 12 meses.
- Aleatoriedad: son acontecimientos irregulares que afectan el comportamiento normal y pueden afectar todo los resultados de la observación.

Con base en la observación determinamos el comportamiento general de los colaboradores de CODISA, sus necesidades, sugerencias y sobre todo su posición con

respecto a la empresa. Este comportamiento fue repetitivo en las distintas personas con muy pocas variantes, lo cual nos genera muy poca aleatoriedad.

**Proponer alternativas:** en esta etapa se utiliza el modelo y se obtienen unos resultados preliminares. Estudiado el caso, se propondrán dos herramientas que ayuden a la empresa a llevar a cabo el proceso de descripción de puestos y de beneficios al personal de una manera más ordenada y clara.

**Verificación:** es muy importante analizar las causas de las desviaciones encontradas entre la situación actual y la planteada, pues existen factores tanto internos a la empresa como externos. Los factores internos pueden ser promociones de colaboradores, baja producción, desinterés, problemas de salud y otros. Como factores externos podemos mencionar situación de la competencia, salarios de la competencia, procesos establecidos, etc. La información obtenida de este análisis es importante para lograr así mejores pronósticos. El objetivo de esta etapa es poder incorporar los resultados del análisis en el nuevo modelo de pronósticos.

El marco metodológico anterior aparentemente es extenso y complejo de realizar debido a que se fundamenta en el método científico, el cual nos garantiza obtener resultados confiables; sin embargo, es efectivo para los casos como el presente, en donde la información la obtenemos principalmente de fuentes primarias de la entrevista y la observación y los resultados son básicamente cualitativos y no tanto cuantitativos.

**Marco Referencial-teórico analítico:** Es responsabilidad del Departamento del área de Administración de Recursos Humanos contar con los instrumentos idóneos para el cumplimiento, el desarrollo de los objetivos de la organización y entre otras tareas funcionales, con el objetivo de garantizar de un adecuado ambiente laboral, con la colaboración de los demás departamentos internos y externos que integra a la Empresa.

Las organizaciones de hoy en día, se dan cuenta que su desarrollo de la misma se basa en el activo más importante, que es el recurso humano, y por lo tanto hay que tratar de

complementar las horas laborales con un adecuado ambiente laboral y sus requerimientos y requisitos.

El desarrollo del cumplimiento del tema de Recurso Humano, se debe de incorporar en la medida en el plan estratégico de la organización, en el cual se pueda discutir y determinar todas las necesidades del departamento responsable de Administración de Recursos Humanos, en términos de lenguaje, en cual toda la organización comprenda la comunicación deseada con el tema del recurso humano y en términos económico, debido a que cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes por los efectos e incidencias que tiene en la consecución de los objetivos que la gestión de los recursos humanos plantea.

De esta forma estratégica empresarial, colabora a una gran ventaja de la Empresa en el plan competitivo en relación a las organizaciones del mismo norte, y sobre todo la importancia del apoyo de la alta gerencia en el tema de gestión del recurso humano.



# **CAPÍTULO IV**

## **PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS**

## **4. Capítulo IV. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS.**

### **4. 1. Propuesta de un *Manual de puestos***

En la actualidad, en la empresa CODISA no existe un manual que reúna de manera integrada cada uno de los puestos que la empresa posee, ni un detalle que incluya las calidades que deben reunir. Es por ello que a continuación se presenta un manual con los puestos con los que cuenta CODISA y, con base en las reuniones que hemos tenido con personas dentro de la empresa y la explicación que cada Gerente nos ha entregado relativa a cada puesto, se asignaron sus características más sobresalientes y se realizó el manual de cada puesto.

En el Anexo 1 se encuentran cada uno de los puestos que existen en la empresa con su respectivo nombre, descripción, funciones, competencias y nivel al que reporta. No se considera necesario un cambio en la estructura ocupacional, pues como se vio previamente en el organigrama, la empresa posee pocos niveles jerárquicos con pocos niveles gerenciales, lo cual viene a convertirse en una fortaleza pues evita en un alto grado la falta de comunicación tanto vertical como horizontal entre las personas.

Como se ha mencionado, en la actualidad la empresa no maneja manuales de puestos ni mucho menos se relacionan a la estructura formal actual de la empresa, como primer paso la empresa debe aceptar el uso de herramientas que le ayuden a clarificar su estructura como el organigrama vigente, el manual de puestos sugerido y otras herramientas útiles como las competencias que cada puesto debe cumplir; esta última también desarrollada en la presente investigación.

Ya teniendo una base que sirva para clarificar cada puesto dentro de la organización, se puede desarrollar una propuesta integrada para el proceso de reclutamiento y selección que funcione como un segundo paso en el proceso de establecer herramientas de Recursos Humanos en la empresa. En el trabajo, se incluye un conjunto de términos que serán utilizados a lo largo de la propuesta y sirven de base para una mejor interpretación.

#### **4. 1. 1. Diagnóstico**

Es responsabilidad de un Departamento de Recursos Humanos contar con los instrumentos idóneos para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la organización y tareas relacionadas con el propósito de garantizar un adecuado ambiente laboral, pero no como un departamento aislado dentro de la empresa; todo lo contrario, debe compaginar junto con los demás departamentos que integran la misma.

Por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos deberá velar por el cumplimiento de todos los procesos procedimientos que desarrolle la empresa en relación al cliente interno y de los actos que conlleva el tema, desde el proceso de reclutamiento y selección de personal hasta contar con beneficios atractivos para retener al cliente interno dentro de la compañía.

Es de suma importancia en todas las empresas poseer un manual de puestos, el cual describa las actividades que se deben realizar para las funciones correspondientes. El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando sus tareas y responsabilidades.

En él se registra sin distorsión alguna la información básica referente al funcionamiento de cada uno de los puestos. Es un mapa amplio del organigrama que facilita las labores de auditoría, la evaluación, su control necesario, colabora en ubicar en el entorno al cliente interno y agiliza en el manejo del área al responsable de la misma.

El interés fundamental en el cual se basa la creación y aplicación del manual descriptivo de puestos es orientar a los colaboradores con respecto al tipo de tareas que deben realizarse en los distintos cargos, para facilitar así la delegación de funciones, el proceso de supervisión y el mantenimiento de una sana política de administración de personal. Además, pretende una mayor justicia y uniformidad salarial, así como una mayor flexibilidad con respecto a la asignación de deberes, movilidad y carrera administrativa. Por otra parte, genera el interés de promover un documento útil que pueda ser utilizado como punto de apoyo para la administración de recursos humanos, jefaturas y colaboradores.

La empresa CODISA no cuenta ni con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación uniforme ni tampoco posee un análisis de puesto, el cual pueda socorrer al desarrollo de la misma en este mundo globalizado. Es de suma importancia contar con un análisis de puesto, pues este colaborará en la búsqueda de la persona ideal para la plaza vacante, evitará la reducción del desempeño y aumentará la satisfacción del cliente interno.

Asimismo, entre sus políticas empresariales, la empresa cuenta con herramientas para orientar a la organización hacia el norte deseado, como es la misión y visión, que a continuación se mencionan.

### **Misión de CODISA**

“Proveer a nuestros clientes verdaderas soluciones informáticas y servicios profesionales de alto nivel; entregando innovación, un equipo humano de alto conocimiento del negocio, lealtad y compromiso; garantizando un alto grado de satisfacción y retorno de inversión en el momento oportuno a los niveles claves de la organización”.

### **Visión de CODISA**

“Queremos ser una empresa de alta rentabilidad, dedicada a la entrega de soluciones informáticas modernas e innovadoras, reconocida por nuestro mercado meta como una de sus mejores opciones de tecnología y eficiencia, desarrollando una relación de largo plazo con todos nuestros clientes y colaboradores.”

Por lo tanto, con base en este conjunto de herramientas que posee la empresa es de suma importancia desarrollar un manual de descripción de puestos, el cual colaborará en el cumplimiento de la misión y visión, cuyo enfoque va dirigido directamente a la satisfacción del cliente externo. El manual forma parte del eslabón de la cadena que conduce a posicionar al cliente interno a formar parte de la empresa y darle la facultad de empoderamiento.

#### **4. 1. 2. Justificación del modelo teórico**

En esta etapa de globalización mundial de los mercados en la cual nos encontramos, es necesario requerir el manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración del recurso humano de cada empresa.

Todo el personal que labora para una empresa o institución desempeña sus tareas de acuerdo al puesto de trabajo. Dicho puesto debe estar relacionado directamente con el desempeño de sus funciones. Para la organización es de suma importancia el conocimiento del análisis de puesto, el cual, según el libro de Comportamiento Organizacional, se define como: “Una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente” (Robbins, 2004, p.490).

Entonces, tomando como base esta definición, para la empresa es fundamental debido a que puede realizar una descripción del puesto, en la cual se detalle claramente quién lo hace, qué hace, cómo lo hace y el por qué lo hace; refiriéndose al entorno interno y externo al puesto. Y la organización puede realizar una especificación del puesto en la cual se describan los conocimientos, las habilidades y capacidades mínimas aceptables que debe poseer el cliente interno para desempeñar satisfactoriamente las labores.

Dicha información es trascendental para el proceso de reclutamiento debido a que colabora para localizar entre los solicitantes el candidato que engrane mejor para la plaza. A la vez, asisten a la toma de decisiones como la selección, promoción, evaluación de rendimiento y estudio de puestos de trabajos como reevaluación de puestos.

Definir jerárquicamente el puesto en el organigrama, definiendo su responsabilidad y subordinados y los departamentos sobre el mismo nivel.

El puesto es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Por medio de estos, la organización puede definir las unidades debido a que deben estar relacionados con la información recibida.

### 4. 1. 3. Propuesta

El análisis de puesto consiste en la elaboración de un mapeo detallado con las tareas de un puesto específico, determinando cuáles son las relaciones del puesto con otros; condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente; define conocimientos, habilidades y capacidad que se requieren con el fin de que la persona designada al puesto lo desempeñe de la mejor forma. Además, es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales de cada función, sin importar el nivel o sector al cual pertenece la empresa. A la vez, se conjuga con la descripción de puestos, ésta se preocupa por el contenido del puesto; es decir, qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace; creando un escrito sobre las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter y distinciones respecto de los demás puestos de la empresa.

Los posibles campos que se abarcan en la descripción y análisis de puestos pueden ser:

1. Nombre del puesto.
  - a. Nivel del puesto.
  - b. Supervisión.
2. Posición del puesto en el organigrama.
  - a. Definir el nivel jerárquico.
3. Contenido del puesto.
  - a. Tareas o atribuciones: si se realizan.
  - b. Instrucción básica necesaria.

- c. Experiencia necesaria.
  - d. Iniciativa necesaria.
  - e. Aptitudes necesarias.
- 
- 4. Esfuerzo físico necesario.
  - 5. Concentración necesaria.
  - 6. Por supervisión personal que se requiere.
  - 7. Contenido del puesto.

Como resultado, el obtener una descripción de puestos que luego genere un manual descriptivo de puesto facilita las labores de auditoría, evaluación, control interno, su vigilancia y la conciencia en los clientes internos de las labores que ejecutan y, paralelamente, el compromiso ante la organización.

El mismo debe mantener actualizada la descripción y clasificación de cada uno de los puestos. Esto se debe hacer mediante revisiones periódicas de la estructura organizacional, los procesos, los cambios tecnológicos y las estrategias de las empresas.

Consecuentemente a la descripción de puestos anexa (Anexo 1) se presenta un resumen con los principales conceptos que se incluyen en la propuesta con el fin de lograr una comprensión más clara de los términos utilizados.

#### **4. 1. 4. Terminología**

Actitud. Tendencia a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia una clase determinada de estímulos. En la práctica, la actitud se asocia frecuentemente con estímulos sociales y respuestas emocionales.

Actividades. Componentes de un puesto que reflejan lo que en él es característico y distintivo y para cuya ejecución se requiere inversión de tiempo, esfuerzo, conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades por parte del ocupante o titular.

Actualización. Acción destinada a poner al día los conocimientos y las destrezas de los trabajadores como consecuencia de los cambios tecnológicos surgidos en la ocupación que desempeñan.

Alternativas. Diferentes posibilidades de respuesta a preguntas de opción múltiple.

Análisis de puestos. Proceso de investigación, descripción y registro de los fines, características, actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo en el entorno organizativo, con el fin de determinar el perfil de conocimientos, habilidades, experiencia y otros requerimientos necesarios para ejecutarlo con eficiencia y eficacia.

Análisis ocupacional. Proceso de identificar a través de la observación, la entrevista y el estudio, las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

Calificación. Capacidad adquirida para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo satisfactoriamente. Por lo general, el término se refiere a una capacidad manual.

Calificaciones básicas. Capacidad fundamental que es necesaria para realizar una tarea o actividad determinada; puede comprender destreza manual y ciertas aptitudes mentales.

Calificaciones ocasionales. Conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar una función productiva.

Capacidad profesional. Competencia técnica y/o destreza combinada con experiencias aplicadas al desempeño de una actividad profesional.



Capacitación. Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación, a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines.

Cargo. Conjunto de actividades específicas cuyas exigencias son similares.

Clase. Agrupamiento de un conjunto de puestos similares en complejidad, responsabilidad y otros factores.

Clasificación de ocupaciones. Descripción sistemática y detallada de ocupaciones, organizada dentro de una estructura por grupos y denominaciones.

Competencia básica. Requerimientos laborales comunes a una amplia gama de funciones productivas, considerados indispensables para desempeñarse en cualquier campo ocupacional, como lo son las capacidades matemáticas y de expresión oral y escrita.

Competencias específicas. Comportamientos laborales particulares o exclusivos de las funciones productivas que difícilmente se pueden aplicar o transferir a otras ocupaciones.

Competencias genéricas. Comportamientos laborales que se pueden utilizar o transferir a otras funciones productivas que conforman un área ocupacional.

Competencia laboral. Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Competencia social. Actitud para colaborar con otras personas de manera constructiva.

Competencia técnica. Dominio de las actividades y contenido tecnológico de un trabajo determinado.

Confiabilidad. Consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos en distintas ocasiones en una misma prueba, o en formas paralelas de ella.

Conocimiento del trabajo. Conocimiento sobre equipos, materiales, procedimientos de trabajo, conocimientos generales y tecnológicos que necesita el trabajador para el desempeño satisfactorio de una ocupación.

Criterio del desempeño. Especificación de la forma cómo se espera que el trabajo sea realizado, con base en lo cual se precisan los indicadores o evidencias de dominio de los elementos de competencia.

Descripción del trabajo. La descripción del trabajo se refiere fundamentalmente a la caracterización de lo que hace el trabajador y bajo qué circunstancias lo realiza. Incluye la identidad del trabajo (lo que hace el trabajador), el contenido (cómo lo hace) y el propósito del puesto (por qué lo hace).

Descripción de Puestos. Definición de las actividades o funciones claves de los puestos, así como las responsabilidades, requisitos y condiciones bajo las cuales debe desempeñarse un puesto de trabajo.

Destreza. Factor que consiste en la habilidad manual necesaria para ejecutar, con el grado de exactitud requerido, trabajos determinados. Se refiere, por lo tanto, a la coordinación, pericia y habilidad para manipular las herramientas los instrumentos, manejar las máquinas y procesar los materiales. Conjunto de actividades destinadas a impartir conocimientos, a fomentarlos valores morales y el entendimiento de principios fundamentales aplicables a lo largo de la vida, más que a proporcionar nociones teóricas a enseñar destrezas referidas solo a un ámbito laboral restringido. A veces, el término se emplea con un sentido más limitado para hacer referencia a las actividades de esa índole que se llevan a cabo dentro del sistema escolar. Comprende la educación primaria, secundaria y superior.

Especificación de puestos. Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que debe poseer una persona para ocupar un puesto.

Estructura de empleo. Conjunto de ocupaciones existentes o requeridas en una economía en una época determinada, distribuidas por tipo de oficio o profesión, nivel de calificación y número de empleos disponibles o necesarios.

Estructura de puestos. Establece la forma en que deben agruparse los puestos de trabajo, ya sea en familias o grupos ocupacionales.

Evaluación. Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de los objetivos predeterminados. La evaluación requiere, por lo tanto, la formulación de los objetivos, la identificación de los criterios que deben emplearse para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, la determinación del grado de éxito alcanzado y las recomendaciones para desarrollar actividades futuras en un programa determinado.

Familia ocupacional. Conjunto de ocupaciones relacionadas entre sí por la similitud general de las características del trabajo ejecutado y que exigen conocimientos, aptitudes y habilidades análogas o similares.

Formación. Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos a quienes no poseen conocimientos previos de una ocupación, con el fin de calificarlos para la vida profesional.

Grupo ocupacional. Ocupaciones reunidas bajo una denominación común que requieren una formación básica similar.

Habilidad. Destreza y precisión necesarias para realizar las actividades propias de una función productiva de acuerdo con las exigencias de calidad requeridas.

Inducción. Término que se refiere a sesiones de información general, de corta duración, que se realizan en la empresa para actualizar los conocimientos sobre un cierto tema o la utilización de ciertos equipos o técnicas.

Información profesional. Proceso mediante el cual se suministran aclaraciones sobre la amplitud las características del campo profesional y orientación respecto de las condiciones reales del mercado de trabajo. Específicamente, se destaca la necesidad de conocer las exigencias de las ocupaciones, sus ventajas y desventajas y las oportunidades en las diferentes áreas de trabajo; así como también las condiciones en que se realiza el trabajo,

su remuneración, las perspectivas de promoción dentro de la estructura ocupacional las posibilidades de capacitación.

Manual de clases. Instrumento que contiene la descripción y especificaciones de las clases de puestos y cargos.

Metodología. Se entiende por método los procesos del conocimiento por los cuales nos acercamos a la realidad para comprenderla. Filosóficamente, los procesos del conocimiento son el primer objeto de la lógica. Su estudio sería la metodología en sentido estricto. Sin embargo, a este estudio suele llamársele “epistemología” (ciencia del conocimiento) y “metodología” suele entenderse como el conjunto de métodos.

Niveles medios. Parte de la pirámide ocupacional que comprende el grupo de trabajadores que sirve de enlace entre quienes dirigen y administran las organizaciones privadas o públicas y el personal de ejecución de las empresas. En esta posición están ubicados los mandos medios y los técnicos medios.

Perfil del colaborador. Conjunto de características físicas, ocupacionales y psíquicas que describen las capacidades, conocimientos y habilidades de un trabajador para desempeñar un puesto de trabajo determinado.

Perfil ocupacional. Descripción completa de las tareas que realizan los trabajadores de un determinado campo profesional.

Puesto de trabajo. Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades, que dentro de ciertas condiciones constituye la labor regular de un individuo.

Responsabilidad en el trabajo. La responsabilidad es uno de los factores considerados como requisito para el desempeño de una ocupación. Se refiere al cabal cumplimiento de las funciones de un cargo en lo referente a la supervisión, la conservación de equipos y herramientas y la ejecución de los procedimientos de trabajo.

Trabajador (colaborador). Persona que cumple las tareas y obligaciones de un puesto de trabajo o de un cargo.

Trabajo. Toda actividad humana que, en forma intencionada, tiene por finalidad transformar un recurso en un bien o un servicio, o en otro recurso supuestamente de mayor utilidad para sí o para otros.

## **4. 2. Utilidad de un *Perfil por competencias* en la empresa CODISA Software S.A.**

### **4. 2. 1. Delimitado a Directores**

El desarrollo de perfiles basado en competencias radica en el diseño de estos de acuerdo con las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad. Poder determinar o identificar una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

En lo que concierne al área del desempeño, en especial a la de carácter gerencial, se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron, sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.

Hay un modelo de competencias presentado por la compañía Ericsson, desarrollado por Reus en 1997, el cual surge de modelos anteriores presentados por la misma compañía. Este modelo permite describir lo que son las competencias de una manera sencilla y fácil, la situación actual presentada en una actividad y permitirá definir los requisitos futuros para las mismas. Este modelo puede aplicarse en el ámbito organizacional y se puede utilizar no sólo

para evaluar competencias ya existentes en los diferentes departamentos, sino también para describir nuevas tareas que se vayan a ejecutar.

La implementación del modelo de competencias presentado por la compañía Ericsson, es un modelo versátil en su desarrollo e implementación para la Empresa CODISA, debido a su disposición de entremezclar las habilidades presentes con las habilidades futuras, que en su mayoría son definidas por las altas Gerencias de la empresa, de acuerdo a los planes estratégicos que deseen implementar.

Es importante recalcar, que al ser una Empresa cuyo centro de funcionamiento son los sistemas informáticos y ramificaciones, además considerando que su entorno es muy competitivo, la empresa debe de planificar, desarrollar, implementar y controlar las competencias de su personal estratégico, con todos los cambios existentes, por lo que tiene que adaptarse y establecer gestiones por competencias.

Por lo tanto el modelo de competencia de Ericsson es una herramienta útil para la Empresa, considerando que el recurso más importante y valiosos que tiene todas las empresas es el colaborador, ya que él dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma.

#### **ÁREAS DE LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS**

En este modelo, se agrupan las competencias según la naturaleza de éstas, de la siguiente manera:

**Competencias en los negocios.** Son aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercados, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de los mismos. En el caso de CODISA, las competencias en cuanto a los negocios que deben evaluarse principalmente son: la orientación al cliente (conocimientos tanto de los clientes internos como externos de la empresa, de sus necesidades y situaciones) y los conocimientos de CODISA (saber todo lo posible en cuanto al mercado, productos, procesos, calidad y finanzas que maneja la empresa).

**Competencias profesionales.** Aquí se evalúan competencias específicas para desempeñar en una determinada operación, ocupación o tarea. En el caso de CODISA, se estudian los siguientes puntos: la administración de los proyectos, mercadeo y ventas, conocimientos en cuanto a sistemas y productos, desenvolvimiento en la solución de problemas, procesos de verificación, entre otros tipos de competencias.

**Competencias interpersonales.** Son aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. Las que se pueden evaluar en CODISA son: la comunicación (lograr transmitir mensajes y compartir conocimientos y habilidades), la negociación (tener habilidad para influir y persuadir a los clientes, proveedores y compañeros), trabajo en equipo (interactuar con otros dentro de un equipo y en toda la organización para propiciar las soluciones más apropiadas) y disposición al cambio (capacidad para adaptarse a nuevos desafíos).

Finalmente, las capacidades individuales, que se refieren a las características particulares de las personas, que normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía. Estas competencias a estudiar son: la capacidad intelectual del ser humano, la autoestima, la orientación a resultados, orientación a la gente y la visión integral que se tiene ante un desempeño de una actividad en especial.

Todas estas características de las capacidades individuales no suelen aplicarse actualmente en el desarrollo de competencias, pero al menos deben ser tomadas en cuenta a la hora de realizar selecciones y de ver cómo influyen en la habilidad para desarrollar competencias en general. (Reus, 1997, p. 5)

Por todas estas razones, resulta relevante para la organización la elaboración de un Catálogo de Competencias para un cargo o puesto de trabajo, y se debe comenzar por el análisis de tareas.

#### **4. 2. 2. Terminología de competencias**

Para una comprensión más exacta de los términos que se verán más adelante, se incluye el siguiente grupo de competencias.

**Adaptabilidad.** Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas.

**Adaptación al cambio.** Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

**Administración del tiempo.** Capacidad para establecer con criterio prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

**Análisis numérico.** Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

**Aptitud verbal.** Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

**Atención al cliente.** Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

**Capacidad crítica.** Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.



Capacidad de decisión. Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

Capacidad de negociación. Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar alto interés para la organización.

Comprensión interpersonal. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

Compromiso. Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

Comunicación efectiva. Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

Conocimiento del entorno. Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización, que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

Empoderamiento. Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

Escucha. Disposición y capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

Espíritu comercial. Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.

Ética. Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes, son correctos en sus actos, tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

Gestión de conflictos. Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

Influencia. Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Iniciativa. Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

Innovación. Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

Integridad. Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

Interactuar. Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

#### **4. 3. Situación actual en CODISA**

Basados en la información y estudio de la empresa, el problema detectado es la dificultad en la selección del personal directivo; éste es seleccionado, pero al no existir una descripción del cargo ni el perfil requerido para el mismo, la decisión se sustenta en criterios no objetivos, principalmente la empatía y la intuición. La inexistencia de un manual de descripción de cargos se subsana con tacto y la necesidad urgente de la contratación.

Esta carencia se traduce en eventuales procesos de selección de personal que no cuentan con una base técnica, e incide negativamente en el desenvolvimiento de los equipos de trabajo y en el desempeño de los colaboradores, por cuanto solo se selecciona a partir de formación y experiencia, sin considerar otras habilidades necesarias para lograr resultados por medio de las personas. Tal y como lo señala Peter Cheese:

El procedimiento aplicado da como resultado que algunas de las tareas y funciones inherentes a algunos cargos no se cumplen y que algunas de las competencias requeridas para ejecutar eficientemente estas tareas no hayan sido desarrolladas por las personas que ocupan los cargos directivos.

Por estas razones, se considera necesario definir los perfiles por competencia de los directores de la empresa, dado el rol que estos desempeñan en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales. Para esta investigación, se realizaron entrevistas y la observación de la empresa.

Es importante justificar el papel clave de los directores en la gestión de la empresa y la importancia que tiene que dispongan de competencias para contribuir a la competitividad del negocio.

#### **4. 4. Identificación de competencias para los puestos de Directores**

Para el diseño de perfiles por competencias se requiere, en primer lugar, un análisis de las tareas que ejecuta o debería ejecutar cada cargo. Para determinar las tareas de los Directores se tomaron en cuenta las entrevistas y así se establecieron las funciones inherentes a cada cargo. Seguidamente, se diseñó un detalle del puesto para el desglose de cada una de estas funciones en tareas y, finalmente, se definieron las competencias que cada una de las tareas requiere.

Como se mencionó anteriormente, el modelo de Ericsson incluye diferentes aspectos como son las competencias profesionales, que constituyen competencias específicas para determinadas tareas; las competencias en los negocios, referidas a la comprensión del mercado que cubre la empresa y las competencias humanas, que abarcan lo referente a las características y actitud necesarias para interactuar en equipos de trabajo así como con clientes internos y externos. Finalmente, todas estas competencias engloban una de las competencias primordiales que son las capacidades individuales que caracterizan a la persona.

Con base en lo obtenido, se representan estas competencias en el siguiente cuadro:

##### **4. 4. 1. Funciones, tareas y competencias del Director General**

**El objetivo** de este puesto es dirigir y coordinar las tareas de los diferentes departamentos para que las funciones se realicen adecuadamente y la empresa pueda crecer según los objetivos que se plantea, siendo 1 la importancia menor y 5 la importancia mayor.

Actividades claves	Competencias Claves			
	Técnicas	Grado	Gerenciales	Grado
Ser el representante legal ante todo tipo de organización, evento o actividad.	Dominio del idioma inglés.	4	Facilidad de expresión y comunicación, orientación al cliente.	4
Planificar, dirigir, ejecutar, coordinar y evaluar las actividades de la empresa conjuntamente con los demás Directores.	Dominio del negocio de Tecnologías de Información.  Análisis numérico.	5	Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.  Visión.	4  5
Convocar y presidir la Junta Directiva al menos una vez al año.	Capacidad escrita.	5	Liderazgo.	4
Servir de órgano de enlace entre CODISA y los entes ligados a Tecnología en Costa Rica.	Capacidad escrita.	4	Capacidad de expresión.  Capacidad de gestión.	5  4

Firmar documentos, cheques y otros.	Capacidad de atención y control	5	Capacidad crítica y meticulosa.	5
-------------------------------------	---------------------------------	---	---------------------------------	---

**Cuadro 1. Funciones Director General.**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores.

### **COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:**

- Orientación al cliente. Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y compromiso. Amplio dominio del negocio del software, su desarrollo, sus procesos, sus procedimientos, etc.

### **COMPETENCIAS PROFESIONALES:**

- Dominio gerencial. Abarca el dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
- Vocación estratégica. Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.

### **COMPETENCIAS INTERPERSONALES:**

- Comunicación y expresión. Transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y liderazgo. Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización. Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y empuje. Capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Evaluador. Habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.

- Accesible. Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo. Dominio de las técnicas de comunicación grupal.
- Capacidad intelectual. Dado que se trata de una organización vinculada a la tecnología y al conocimiento constante.
- Orientación a resultados. Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Visión holística o integral. Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Orientación a las personas.

#### 4. 4. 2. Funciones, tareas y competencias del Director Financiero

El objetivo del puesto es velar por la transparencia de la gestión financiera, correspondiéndole las actividades del proceso administrativo financiero en las áreas de cobro, tesorería y contabilidad.

Actividades claves	Competencias Claves			
	Técnicas	Grado	Gerenciales	Grado
Representar a la empresa como Representante Legal ante todo tipo de organización, evento y actividad.	Dominio del idioma inglés.	4	Capacidad de expresión y comunicación.	4
	Vocación.	4	Accesible.	4

Servir de órgano de enlace entre CODISA y las entidades bancarias.	Dominio del ámbito bancario y financiero.	5	Motivador.  Facilidad de expresión y comunicación.	4  4
Presentar ante el Director General los informes, reportes y detalles que le sean solicitados.	Dominio de técnicas financieras.  Manejo de Word y Excel avanzados.	5  4	Comunicativo y organizado.  Capacidad crítica	3  4
Planificar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades del departamento financiero, Contable, Administrativo y de RRHH.	Dominio de técnicas financieras.  Análisis numérico.	5  5	Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.  Evaluador.  Capacidad para motivar la participación en equipos.  Tolerancia.	4  4  4  4

**Cuadro 2. Funciones del Director Financiero.**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores.



### **COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:**

- Orientación al cliente. Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y compromiso. Amplio dominio del negocio del software, su desarrollo, sus procesos, sus procedimientos, etc.

### **COMPETENCIAS PROFESIONALES:**

- Dominio gerencial. Abarca el dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
- Vocación estratégica. Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.

### **COMPETENCIAS INTERPERSONALES:**

- Comunicación y expresión. Transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y liderazgo. Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización. Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y empuje. Capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Evaluador. Habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.
- Accesible. Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo. Dominio de las técnicas de comunicación grupal.
- Capacidad intelectual. Dado que se trata de una organización vinculada a la tecnología y al conocimiento constante.
- Orientación a resultados. Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.

- Visión holística o integral. Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Orientación a las Personas.

#### 4. 4. 3. Funciones, tareas y competencias del Director de Ventas

El objetivo del puesto es desarrollar estrategias encaminadas a generar ingresos a través de nuevos clientes.

Actividades Claves		Competencias Claves		
Actividades claves	Técnicas	Grado	Gerenciales	Grado
Representar a la empresa como Representante en actividades puramente de negocios, nuevos y ya existentes.	Dominio del idioma Inglés.	5	Capacidad de expresión y comunicación.  Accesible.	5
Servir de órgano de enlace entre CODISA y los clientes actuales y potenciales.	Dominio de técnicas de ventas de vanguardia.	5	Capacidad de expresión y comunicación.  Liderazgo.	5
			Capacidad de negociación.	4 5
Planear programas de ventas y de	Manejo de Excel y PowerPoint	4	Capacidad para dirigir grupos.	4

compensación para los vendedores.	avanzados.			
Presentar ante el Director General los informes, reportes y detalles que le sean solicitados.	Manejo de Word y presentación de informes.	4	Meticuloso.  Organizado.	4  5

**Cuadro 3. Funciones del Director de Ventas.**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores.

### **COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:**

- Orientación al cliente. Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y compromiso. Amplio dominio del negocio del software, su desarrollo, sus procesos, sus procedimientos, etc.

### **COMPETENCIAS PROFESIONALES:**

- Dominio gerencial. Abarca el dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
- Vocación estratégica. Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.

## COMPETENCIAS INTERPERSONALES:

- Comunicación y expresión. Transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y liderazgo. Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización. Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y empuje. Capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Evaluador. Habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.
- Accesible. Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo. Dominio de las técnicas de comunicación grupal.
- Capacidad intelectual. Dado que se trata de una organización vinculada a la tecnología y al conocimiento constante.
- Orientación a resultados. Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Visión holística o integral. Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Orientación a las Personas.

### 4. 4. 4. Funciones, tareas y competencias del Director de Investigación y Desarrollo y Consultoría

El objetivo del puesto es desarrollar los sistemas y dar mantenimiento a los sistemas de CODISA.

Actividades Claves	Competencias Claves			
	Técnicas	Grado	Gerenciales	Grado

Representar a la empresa ante todo tipo de organización, evento y actividad relacionada con temas tecnológicos.	Dominio del negocio de Tecnologías de Información.	5	Capacidad de expresión y comunicación.  Compromiso.	4
Planear la programación de los distintos clientes y la coordinación propia de Investigación y Desarrollo.	Técnicas avanzadas en Informática.	5	Liderazgo.  Orientación al cliente.	5  4
Presentar ante el Director General los informes, reportes y detalles que le sean solicitados.	Manejo de los distintos sistemas de la empresa u otros.	5	Capacidad para dirigir grupos.  Capacidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.  Visión.	5  5  5

**Cuadro 4. Funciones del Director de Investigación y Desarrollo.**

## **COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:**

- Orientación al cliente. Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y compromiso. Amplio dominio del negocio del software, su desarrollo, sus procesos, sus procedimientos, etc.

## **COMPETENCIAS PROFESIONALES:**

- Dominio gerencial. Abarca el dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
- Vocación estratégica. Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.

## **COMPETENCIAS INTERPERSONALES:**

- Comunicación y expresión. Transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y liderazgo. Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización. Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y empuje. Capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Evaluador. Habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.
- Accesible. Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo. Dominio de las técnicas de comunicación grupal.
- Capacidad intelectual. Dado que se trata de una organización vinculada a la tecnología y al conocimiento constante.

- Orientación a resultados. Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Visión integral. Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Orientación a las Personas.

Tomando como base la información recopilada en la empresa se llegó a determinar los aspectos más relevantes de la empresa CODISA y sus Directores, expuestos anteriormente, que sirvieron como punto de partida para la propuesta integral en lo que a competencias se refiere, lo cual a su vez está directamente relacionado con el perfil de puestos que se desarrolló anteriormente.

Finalmente, y teniendo en cuenta la información anterior, se desarrollará una propuesta de beneficios que la empresa puede ofrecer a sus colaboradores según su puesto, antigüedad o conocimiento dentro de CODISA. Dicha propuesta se estructura con base en los puestos actuales de la empresa para que los beneficios sean asignados justamente, adicionalmente se incluirán los costos asociados a cada beneficio para que la administración decida cuáles beneficios estaría de acuerdo en aplicar.

## **4. 5. Propuesta para el establecimiento de beneficios en la empresa CODISA Software S.A.**

### **4. 5. 1. Diagnóstico**

Existen razones de competitividad para el aumento en la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido, el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina en la tendencia hacia los programas de

mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del colaborador. El motivo global de estos programas es tratar a los colaboradores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como si fueran propios, máxime en una empresa con una tradición muy marcada de enfoque al personal como lo es CODISA Software S.A.

Las condiciones actuales de CODISA Software S.A. para las remuneraciones influyen en los sueldos y las prestaciones que paga, pues proporcionan importantes lineamientos para la asignación tanto de salarios como de los posibles beneficios a los colaboradores, beneficios económicos o beneficios no económicos.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el establecimiento de una escala salarial adecuada, es decir, en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

Sobre esto se tiene que elaborar una plataforma de información documentada que será útil a partir del incremento de enero del 2012 según plan operativo del nuevo departamento de Recursos Humanos.

Actualmente, los ajustes de salarios se realizan con base en la revisión salarial cada semestre por costo de vida, el cual da un buen parámetro. También debe ser considerado el parámetro del mercado salarial, evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, podrían provocar malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa, con la consecuente rotación y su perjuicio en el clima organizacional.

#### **4. 5. 2. Justificación**

Tomando la información contenida en el diagnóstico anterior, el programa de beneficios debe basarse en aspectos del entorno pero también deben estar relacionados al aporte de los colaboradores como lo puede ser la calidad, la rentabilidad y el cumplimiento de metas.



Dichos beneficios se pueden agrupar en cuatro grupos: beneficios para Directores, beneficios para Gerentes, beneficios para Vendedores e beneficios para colaboradores en general; a su vez, este último grupo podemos agruparlo según la antigüedad en la empresa. Entre los beneficios que se proponen están los relacionados con salud, educación, esparcimiento y por supuesto dinero.

## **4. 6. Propuesta**

### **4. 6. 1. Beneficios para Directores de CODISA Software S.A.:**

#### **Director General y Director Financiero de CODISA Software S.A.:**

1. Póliza de Gastos Médicos hasta por un monto de cincuenta mil dólares que incluye esposa e hijos menores de edad.
2. Pago del 50% en mensualidades en Colegiaturas.
3. Leasing de un vehículo por Director que después de 48 meses pasan a propiedad del Director.
4. Examen médico anual pagado.
5. Asistencia legal gratuita en casos judiciales.
6. Dos períodos de vacaciones anuales, una la usual de ley y la otra de una semana natural (si no la toma, la pierde) adicional.
7. Gastos de viaje por representación contra facturas presentadas.
8. Pago total de tarifa de teléfono celular.

### **4. 6. 2. Beneficio por mérito a los Consultores Senior 1 y Senior 2, funcional y Directores de Proyecto:**

El trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas en la empresa, referido específicamente a consultores y analistas en los puestos de Senior 1

y Senior 2, Funcionales y Directores de Proyectos. Se propone un ingreso único por cada evento cuando existan méritos por aportes en la innovación, desarrollo de la estructura organizacional en forma efectiva, trabajo en equipo, etc., cuyo rango será entre el 5% y 10% adicional al ajuste semestral de salarios y mediante propuesta de la gerencia o dirección a cargo demostrable mediante evidencia objetiva.

A continuación, se detalla la propuesta de beneficios a los Gerentes.

#### **4. 6. 3. Director de Ventas, Director de I y D, Gerentes de CODISA Software S.A.:**

Aplicaría el beneficio visto en el punto 4.6.2. anterior más un examen médico anual pagado.

#### **4. 6. 4. Beneficios para los vendedores:**

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en beneficios en forma de comisiones de ventas. No obstante, el sistema más generalizado es utilizar una combinación de salario y comisiones para compensar a los vendedores. Ya CODISA Software S.A. tiene un programa de beneficios dirigido a los vendedores basado en un plan combinado, es decir, la empresa paga a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, cuyo componente salarial es significativamente importante. También hay beneficios ocasionales en forma de bono, por lo que en este caso se propone mantener el plan que la Dirección General planteó; es decir, un salario base más una comisión entre un 3 y un 5% según el nivel del cliente.

#### **4. 6. 5. Beneficios para todos los colaboradores:**

A continuación se detalla la propuesta de beneficios que cubre a todos los colaboradores:

1. Actualmente, existe un 10% de acciones de la compañía que está en manos de un grupo de colaboradores elegidos por su prestación a la empresa (por lo general más de 5 años) y sobre el cual se da un plan de repartición de excedentes anuales entre los colaboradores poseedores de esas acciones de la empresa; sin embargo, se puede implementar la opción de distribución de excedentes a todo el personal no como dinero en efectivo entregable al colaborador, sino como un fideicomiso para el fondo de retiro de los colaboradores que posean más de diez años en la compañía.
2. Se puede otorgar un 5% a todo aquel colaborador que promueva la innovación por medio de sugerencias y que éstas impliquen una mejora sustancial en los procesos y servicios que signifiquen un ahorro en el gasto y en los procesos o un aumento en la rentabilidad. Se calcula el monto ahorrado o la rentabilidad producto de la idea del colaborador y se participa con un reconocimiento en dinero en el porcentaje antes establecido, así como publicar su aporte y además se le entrega una Mención Honorífica.
3. Médico de empresa para ellos y sus familiares directos (padre y madre, esposa o esposo, hijos).
4. Servicio de odontología para ellos y sus familiares directos (padre y madre, esposa o esposo, hijos).
5. Convenios con Universidades para descuentos a colaboradores estudiantes.
6. Porcentaje de becas de estudios después de cinco años de laborar para la empresa.
7. Integración como socios de CODISA Software S.A después de 7 años de permanencia en la empresa.
8. Aporte en efectivo por funeral de familiares en primer grado de consanguinidad para gastos de sepelio por 150,000 colones.
9. Pago de cursos o seminarios que enriquezcan el puesto que desempeñan y puedan aportar valor a la empresa.
10. Estudio del idioma inglés según el puesto en que se encuentre.
11. Entradas a los partidos del equipo Liga Deportiva Alajuelense en su estadio ya que se cuentan con entradas de socio por ser cliente de la empresa.
12. Paseo a fin de año a alguna playa dentro de Costa Rica para esparcimiento mental y físico, sólo colaboradores.

13. Horarios flexibles dependiendo de las necesidades del negocio.

14. Permisos con goce de salario en caso de:

- a. Matrimonio: 5 días hábiles.
- b. Nacimiento de hijos (para los hombres): 3 días hábiles.
- c. Fallecimiento de familiares en primer grado: 3 días hábiles.
- d. Fallecimiento de familiares en segundo grado: 1 día hábil.
- e. Graduación de la Universidad: 1 día hábil.
- f. Citas médicas: medio día.
- g. Citas judiciales: 1 día hábil.

15. Vacaciones. Al establecer una cantidad de vacaciones adicionales a partir del año cinco lo que se busca es compensar la antigüedad del colaborador en la empresa, adicionalmente por el tipo de industria en la cual está la empresa, estos días adicionales también ayudan a mitigar el desgaste físico que sufren los colaboradores al estar 8 ó más días frente a una computadora versus el desgaste normal de las personas con el pasar de los años.

- a. Primer año: 10 días.
- b. Segundo año: 10 días.
- c. Tercer año: 10 días.
- d. Cuarto año: 10 días.
- e. Quinto año: 12 días.
- f. Sexto año: 12 días.
- g. Séptimo año: 12 días.
- h. Octavo año: 12 días.
- i. Noveno año: 15 días.
- j. Décimo año o más: 15 días.

Según la información contable proporcionada y los datos obtenidos del mercado nacional se creó el cuadro incluido en el Anexo 2 que resume los costos por un monto de 7.660.473,22 colones mensuales asociados a los aspectos propuestos, esto con el fin de

que la administración de la empresa pueda decidir si, desde el punto de vista de costos, es factible aplicar los puntos propuestos o si desean aplicar algunos de estos. Este cuadro resume en detalle cada uno de los puntos propuestos, su concepto, monto y las observaciones correspondientes. Cabe mencionar que la mayoría de los puntos son nuevos, es decir, no se aplican en la actualidad.

Por otro lado, y desde el punto de vista de la empresa, existen una serie de beneficios que se pueden obtener para la empresa y para los colaboradores, algunos de ellos medibles cuantitativamente y otros cualitativamente. A continuación se enumeran algunos de estos beneficios que deben ser tomados en cuenta para cualquier decisión.

#### **Beneficios para la empresa:**

- Elevar la moral de los colaboradores.
- Reducir la rotación y el ausentismo.
- Elevar la lealtad del colaborador para con la empresa.
- Aumentar el bienestar del colaborador.
- Facilitar el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumentar la productividad y disminuir el costo del trabajo individual.
- Demostrar las direcciones y objetivos de la empresa para con los colaboradores.

#### **Beneficios para el colaborador:**

- Ofrecer conveniencias no evaluables en dinero.
- Ofrecer asistencia disponible para solucionar problemas personales.
- Aumentar la satisfacción en el trabajo.
- Contribuir en el desarrollo personal y el bienestar individual.
- Ofrecer los medios para mejorar las relaciones sociales entre los colaboradores.
- Reducir sentimientos de inseguridad.
- Ofrecer oportunidades adicionales para asegurar el estatus social.
- Ofrecer compensación extra.
- Mejorar las relaciones con la empresa.

- Reducir las causas de insatisfacción.

Sin embargo, no todo debe verse tan fácilmente, ya que para lograr cumplir con los fines que se buscan con los planes de beneficios también deben proponerse límites que eviten tergiversar el alcance de los mismos. Es por ello que las siguientes limitaciones deben tomarse en cuenta dentro de la propuesta.

#### **4. 7. Limitaciones a los colaboradores de CODISA Software S.A.**

- Por el tipo de negocio que desarrolla la empresa, existe un manual de procedimiento de comportamiento dentro de las instalaciones de la oficina que se debe respetar y cumplir según los parámetros ya establecidos.
- Propiciar actividades comerciales fuera de CODISA Software S.A. que le generen beneficios personales u obligaciones haciendo uso de las herramientas, bienes, conocimiento o equipos de la empresa.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5. Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 5. 1. Conclusiones

- Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que el recurso más importante de una empresa es el colaborador, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y el futuro de la misma. Es del conocimiento de los expertos en dicha materia que esta afirmación se ha discutido, y en las nuevas generaciones de Gerentes hace que esto deje de ser solo una teoría y se inicie a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos y, junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.
- Se desarrolló como propuesta un *Manual de análisis de puesto* de personal de la empresa con el propósito de facilitar el proceso de reclutamiento, selección de personal y desarrollo sano de la empresa.
- Se ha planteado un esquema de administración de la compensación al personal que ha demostrado ser eficaz para lograr, en términos relativos, mejores resultados de productividad y de clima laboral en la empresa. Se revisaron los conceptos, los principios y las principales herramientas que se necesitan para diseñar e instrumentar en la pequeña y mediana empresa.
- La atención se concentró en el desarrollo de competencias, motivos y estilos necesarios para alcanzar un nivel de excelencia en un cargo determinado, luego de ser analizadas las actividades del trabajo y el desempeño de las personas. Después de realizar esto, es necesario estudiar los programas disponibles en el mercado para lograr desarrollar esas competencias, evaluarlas y determinar su modo de aplicación dentro de la organización.



## 5. 2. Recomendaciones

- Se recomienda, para la implantación de este estudio, estar monitoreando el desempeño del mismo y manifestar al Departamento de Recursos Humanos cualquier mejora que se pueda realizar con el objetivo de cumplir el ciclo de mejora continua.
- Para colaborar con el manejo adecuado de los presupuestos designados al Departamento de Recursos Humanos y con la disminución de la rotación del personal es necesaria la implementación del presente estudio o alguna herramienta semejante.
- Se le recomienda a la empresa realizar un análisis sobre el monto mencionado en el estudio, con respecto a los costos en general, para los beneficios en beneficio de los colaboradores, debido a que en este trabajo se presentó una propuesta del mismo.
- Para alcanzar el cambio que se desea y lograr la productividad, calidad y excelencia que requieren las organizaciones lo primero que se necesita es un cambio profundo en la mentalidad de la empresa. Cuando tanto gerentes como colaboradores tengan una mentalidad abierta a los procesos innovadores, iniciativa, sean flexibles ante las nuevas ideas, estén motivados, orientados a la eficiencia, entusiastas y con deseos de hacer mejor las cosas se podrán cambiar los tradicionales métodos de gestión e incorporar los nuevos modelos para alcanzar la excelencia en el desempeño de sus respectivas actividades y mejorar la productividad de la empresa.

# **CAPÍTULO VI**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **6. Capítulo VI. BIBLIOGRAFÍA.**

### **6. 1. Bibliografía consultada**

Banco Central de Costa Rica (2010). Programa Macroeconómico 2009-10, 21 de julio de 2010, DAE -017-2010. Costa Rica.

Cheese, P. (2008). La organización basada en el talento. México. Prentice hall.

Comunicado de Prensa: CP 691. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.

División económica del BCCR (2010). Encuesta Trimestral de Perspectivas Económicas. Costa Rica: Autor BCCR.

División Económica del BCCR (2010). Informe Mensual de la Situación Económica de Costa Rica a junio 2010. Costa Rica: Autor BCCR.

Edwards, G. y Jiménez, R. (2010, agosto 17). [Entrevistas con el equipo gerencial de la empresa CODISA Software S.A.]

Alles, M. (2008). Desempeño por competencias. Argentina. Ediciones Granica.

Juárez, O. (2000). Administración de la Compensación. México: editorial Reverté.

Alles, M. (2009). Elija al mejor. Argentina. Ediciones Granica.

Reus, A. (1997). Competencias, una nueva Plataforma en Recursos Humanos. España.

Perspectivas de la Economía Mundial, del World Economic Outlook del FMI (edición octubre 2008).

## **6. 2. Bibliografía tomada de internet**

<http://www.joseacontreras.net/admon>. Visto el 3 de junio 2009.

<http://www.elprisma.com/apuntes>, compensación. Visto el 17 de marzo 2010.

<http://www.elprisma.com/apuntes>, reclutamiento personal. Visto el 17 de marzo 2010.

<http://www.todoexpertos.com/categorias/negocios>, perfiles-de-puesto. Visto el 14 de mayo 2010.

<http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos>. Visto el 25 de marzo 2010.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/47/compevaluar.htm>. Visto el 4 de febrero 2011.

<http://www.comex.go.cr/>. Visto el 2 de febrero 2011.

<http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS>. Visto el 8 de abril 2010.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Manual de puestos

#### Dirección General

<i><b>Director General</b></i>
<b><i>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</i></b>
<b>Nombre del puesto:</b> Director General.
<b>Área:</b> Ventas, Consultoría, Investigación y Desarrollo, Soporte, Finanzas, Administración y Recursos Humanos.
<b><i>SUPERVISIÓN</i></b>
<b>Jefe Inmediato:</b> No reporta a nadie, ni a la Junta Directiva.
<b>Supervisa directamente a:</b> Los Gerentes de los demás departamentos.
<b><i>NATURALEZA DEL PUESTO</i></b>
Supervisar todos los puestos gerenciales.
<b><i>OBJETIVO</i></b>
Dirigir y coordinar las tareas de los diferentes departamentos para que las funciones se realicen adecuadamente y la empresa pueda crecer según los objetivos que se plantea.

<b><i>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</i></b>
<b>Educación:</b> Título de Ingeniero en Sistemas, Licenciado o Máster en Administración de empresas.

**Formación:** Con conocimiento en el manejo financiero, de ventas y desarrollo de una empresa de tecnología. Debe saber diseñar estrategias de desarrollo en esos mismos campos y con amplio conocimiento del sector bancario, tecnológico y mundial.

**Experiencia:** Al menos 5 años en el manejo de empresas en el campo de la tecnología.

**Habilidades:** Proactivo, negociador, con capacidad para el trabajo en equipos, liderazgo, manejo de conflictos, innovador, toma de decisiones, disciplina. Dominio del idioma inglés.

### ***RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD***

- Supervisar los departamentos a su cargo y coordinarlos.
- Chequear y vigilar que las tareas se realicen adecuadamente.
- Administrar los recursos de la empresa, así como el desarrollo de ideas innovadoras en el campo tecnológico.
- Mantener una excelente relación con todos los clientes, tanto nacionales como internacionales.

### ***OTROS***

No importa el género, aunque preferiblemente masculino.

Relaciones internas: Con el departamento Financiero, Administrativo, Investigación y Desarrollo, Consultoría y Soporte.

Relaciones externas: Con clientes, instituciones de gobierno y bancos.

## Dirección Financiera y Administrativa

<b>Director Financiero</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Nombre del puesto:</b> Director Financiero. <b>Área:</b> Finanzas, Administración y Recursos Humanos.
<b>SUPERVISIÓN</b>
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General. <b>Supervisa directamente a:</b> Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Contador y Asistentes Financieros.
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Llevar a cabo la función de coordinador de las funciones financieras, contables y administrativas.
<b>OBJETIVO</b>
Velar por la transparencia de la gestión financiera, correspondiéndole las actividades del proceso administrativo financiero en las áreas de cobro, tesorería y contabilidad.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<b>Educación:</b> Título de Máster en Administración de empresas y de Ingeniero en Sistemas (opcional).
<b>Formación:</b> Con conocimiento en el manejo financiero de una empresa de tecnología, saber diseñar estrategias financieras con bases contables y con amplio conocimiento del sector bancario.
<b>Experiencia:</b> Al menos 5 años en el manejo financiero de empresas en el campo de la tecnología.



**Habilidades:** Proactivo, negociador, con capacidad para el trabajo en equipos, liderazgo, manejo de conflictos, honradez.

### ***RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD***

- Supervisar los departamentos a su cargo y coordinarlos.
- Chequear y vigilar que las tareas se realicen adecuadamente.
- Administrar los recursos de la empresa como dinero, personal, activos y créditos.
- Mantener una excelente relación con los bancos.
- Revisar los Estados Financieros mensualmente y sus respectivos anexos.

### ***OTROS***

No importa el género ni la edad.

Relaciones internas: Con el departamento Financiero, Administrativo, Investigación y Desarrollo, Consultoría y Soporte.

Relaciones externas: Con clientes, instituciones de gobierno y bancos.

## ***GERENTE ADMINISTRATIVO***

### ***DESCRIPCIÓN DEL PUESTO***

**Nombre del puesto:** Gerente Administrativo.

**Área:** Administración.

### ***SUPERVISIÓN***

**Jefe Inmediato:** Director Financiero

**Supervisa directamente a:** Recepción, mensajería, seguridad.

### ***NATURALEZA DEL PUESTO***

Mantener el orden en las distintas áreas administrativas, así como llevar a cabo las funciones básicas de Recursos Humanos.

### **OBJETIVO**

Llevar a cabo la sana administración de la empresa.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educación:**

- Licenciatura en Administración de empresas como mínimo.

#### **Formación:**

- Conocimiento en finanzas, legal y entorno nacional.
- Conocimientos avanzados en Recursos Humanos

#### **Experiencia:**

- Tres años de experiencia en puestos similares.

#### **Habilidades:**

- Dominio de hojas Excel, Word y Powerpoint.
- Ordenado y metódico.
- Facilidad de redacción.
- Dominio del sistema de logística de CODISA.
- Conocimientos del sistema CRM.
- Manejo de internet.

### **RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las planillas quincenales de la empresa.</li> <li>• Supervisión de las funciones del personal a cargo.</li> <li>• Representar a la empresa ante la Asamblea de condóminos.</li> <li>• Ser el contacto con los bancos en operaciones de adquisición de equipo.</li> <li>• Coordinar la completa información que se envía a los bancos.</li> <li>• Ser el responsable antes las distintas entidades estatales como C.C.S.S, I.N.S, Municipalidades y otras instituciones.</li> <li>• Confeccionar las constancias salariales del personal de la empresa.</li> <li>• Coordinar con el personal de limpieza lo concerniente a la limpieza del edificio.</li> <li>• Supervisar la proveeduría de la empresa.</li> <li>• Envío de la planilla de I.N.S. vía internet.</li> <li>• Actualizar la información de la Caja Costarricense del Seguro Social vía internet.</li> </ul>
<b>OTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir de enlace entre los colaboradores y la Dirección de la empresa.</li> <li>• Manejo de los módulos NAF.</li> </ul>

<b>Contador</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Contador.</p> <p><b>Área:</b> Finanzas.</p>
<b>SUPERVISIÓN</b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente Financiero.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> no tiene personal a su cargo.</p>
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>

Llevar el registro contable diario con cierres mensuales de las operaciones de CODISA Software.

### **OBJETIVO**

Coordinar todas las tareas referidas al registro de las transacciones diarias y llevar a cabo la realización de los estados financieros de acuerdo a las NIIFs.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educación:**

Universitaria, mínimo bachiller en Administración de empresas, CPA o CP.

#### **Formación:**

Contable con conocimiento del ciclo contable. Adicionalmente, con alto nivel de conocimiento de la legislación costarricense en materia de impuestos.

#### **Experiencia:**

Al menos tres años en el registro contable y emisión de estados financieros.

#### **Habilidades:**

Agilidad con los números, manejo de sumadora, manejo de sistemas informáticos, contables, planificador, honrado y ordenado.

### **RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD**

- Llevar a cabo el registro contable de todas las transacciones que la empresa realiza diariamente.
- Emitir mensualmente todos los estados financieros de CODISA con las notas correspondientes a cada cuenta.
- Confeccionar las declaraciones de renta anual.
- Controlar que toda la información contable esté completa con los documentos que respaldan cada registro.
- Seguir las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Brindar asesoría en aspectos contables.

## **OTROS**

Género: femenino y preferiblemente una persona joven. Persona honrada, trabajo en equipo, ordenada y actitud para el trabajo.

Relaciones internas: Departamento Administrativo, Financiero, Ventas y Consultoría.

Relaciones externas: Ocasionalmente con bancos con los que trabaja la empresa.

## **ASISTENTE FINANCIERO 1**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Asistente Financiero.

**Área:** Finanzas.

### **SUPERVISIÓN**

**Jefe Inmediato:** Gerente Financiero.

**Supervisa directamente a:** No tiene personal a su cargo.

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

La asistencia en las distintas labores del departamento.

### **OBJETIVO**

Asistir en la supervisión, control y coordinación del Departamento de Finanzas en el campo de la cobranza, haciendo que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo bachiller universitario en Administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Conocimiento escrito del idioma inglés.</li> </ul>
<b>Formación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en derecho laboral y comercial.</li> <li>• Manejo de sistemas CODISA NAF.</li> <li>• Conocimiento en el manejo de personal.</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años o más en puestos similares.</li> </ul>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenado y metódico.</li> <li>• Buena presentación personal.</li> <li>• Experiencia en la elaboración de flujos de caja y presupuestos.</li> <li>• Uso de Calculadora financiera.</li> <li>• Uso de Sumadora.</li> <li>• Conocimiento del sistema bancario nacional.</li> <li>• Manejo de hojas Excel, Word y PowerPoint.</li> </ul>
<b><i>RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo la facturación y realización de los informes de venta cuando corresponda.</li> <li>• Realizar la cobranza diariamente.</li> <li>• Llevar el registro diario de las entradas de dinero.</li> <li>• Llevar el control sobre la caja chica de la empresa.</li> <li>• Realizar otras funciones afines al puesto.</li> </ul>
<b><i>OTROS</i></b>

Cumplir con aspectos personales como el logro de resultados, buena presentación y mejoramiento continuo.

Género femenino y preferiblemente una persona joven. Persona honrada, trabajo en equipo, ordenada y actitud para el trabajo.

Relaciones internas: Con los departamentos Administrativo, Ventas y Soporte.

Relaciones externas: Con todos los clientes activos de la empresa.

## **ASISTENTE FINANCIERO 2**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Asistente Financiero.

**Área:** Finanzas.

### **SUPERVISIÓN**

**Jefe Inmediato:** Gerente Financiero.

**Supervisa directamente a:** No tiene personal a su cargo.

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

La asistencia en las distintas labores del departamento.

### **OBJETIVO**

Asistir en la supervisión, control y coordinación del departamento de finanzas en el campo de las cuentas por pagar y proveeduría.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educación:**

- Mínimo Bachillerato con estudios comprobados en Administración de empresas o carreras afines.
- Conocimiento básico escrito del idioma inglés.

<b>Formación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de sistemas CODISA NAF, módulos de cuentas por pagar, inventarios y logística.</li> </ul>
<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años o más en puestos similares.</li> </ul>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenado y metódico.</li> <li>• Buena presentación personal.</li> <li>• Excelente atención telefónica.</li> <li>• Uso de Sumadora.</li> <li>• Manejo de hojas Excel, Word y PowerPoint.</li> </ul>
<b><i>RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el registro diario de pagos de dinero.</li> <li>• Realizar los pagos de la empresa según los días que correspondan.</li> <li>• Llevar el control de las cuentas por pagar diariamente.</li> <li>• Llevar a cabo la recepción, control y registro de las facturas tramitadas, tanto de proveedores como de outsourcing.</li> <li>• Ordenar la documentación contable correspondiente a cada mes.</li> <li>• Realizar otras funciones afines al puesto.</li> </ul>
<b><i>OTROS</i></b>
<p>Cumplir con aspectos personales como el logro de resultados, buena presentación y mejoramiento continuo.</p> <p>Género femenino o masculino y preferiblemente una persona joven. Persona honrada, trabajo en equipo, ordenada y actitud para el trabajo.</p> <p>Relaciones internas: Con los departamentos Administrativo, Ventas y Soporte.</p> <p>Relaciones externas: Con todos los proveedores de la empresa.</p>



<b>RECEPCIONISTA</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Recepcionista.</p> <p><b>Área:</b> Administración.</p>
<b>SUPERVISIÓN</b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente Administrativo.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> No tiene personal a su cargo.</p>
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Atención de llamadas, visitantes y personal en general.
<b>OBJETIVO</b>
Realizar la labor de recepción de clientes y atender llamadas telefónicas y manejo de documentación.

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
<p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Educación Media o en proceso de terminar el Bachillerato.</li> </ul>
<p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Central telefónica.</li> </ul>
<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de uno a dos años en labores similares.</li> </ul>

**Habilidades:**

- Ingles intermedio.
- Buena presentación personal.
- Facilidad de comunicación.
- Buen trato hacia terceros.
- Dominio de Excel, Word y PowerPoint.
- Manejo de internet.

***RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD***

- Contestar la central telefónica.
- Atender al público personalmente y comunicarlos con la persona que ellos soliciten.
- Repartir la correspondencia.
- Coordinar con la seguridad la entrada de clientes y demás personas ajenas a la empresa.
- Entregar cheques cuando corresponde y órdenes patronales.
- Ordenar los comprobantes de los cheques entregados.
- Realizar la entrega de solicitudes de trabajo y recepción de currículos.
- Entregar la papelería concerniente a gastos, viáticos, kilometrajes, horas consultoría, horas especiales y control complementario.
- Entrega y recepción de correspondencia.
- Realizar otras funciones afines al puesto.

***OTROS***

Cumplir con aspectos personales como el logro de resultados, buena presentación y mejoramiento continuo.

Género femenino y preferiblemente una persona joven.

Relaciones internas: Todos los departamentos: Administración, Finanzas, Soporte, Consultoría, Ventas, Presidencia e Investigación y Desarrollo.

Relaciones externas: Todas las empresas e instituciones que llaman o visitan las instalaciones de CODISA.

## **MENSAJERO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Mensajero.

**Área:** Administración.

### **SUPERVISIÓN**

**Jefe Inmediato:** Gerente Administrativo.

**Supervisa directamente a:** No tiene personal a su cargo.

### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Envío de documentos y recepción de cheques.

### **OBJETIVO**

Llevar la correspondencia de la empresa a su lugar de destino, al igual que realizar depósitos y otros trámites de la empresa.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educación:**

- Tercer ciclo aprobado o en proceso de lograrlo.

#### **Formación:**

- Manejo de motocicleta y automóvil con sus respectivas licencias.

<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años realizando funciones similares.</li> </ul>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer licencia de vehículo y motocicleta al día, honesto, disciplinado, ordenado.</li> </ul>
<b><i>RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger y entregar la documentación interna y externa de la compañía.</li> <li>• Realizar los pagos (bancos, tarjetas, recibos y otros) de la empresa cuando se le solicite.</li> <li>• Disponible para realizar cuando se requiera encargos pertinentes a la empresa.</li> <li>• Recoger los cheques pagos por los clientes y realizar el depósito en la cuenta bancaria correspondiente.</li> <li>• Entregar las facturas a los clientes.</li> <li>• Mantener en buen estado su medio de transporte.</li> <li>• Realizar otras funciones afines al puesto.</li> </ul>
<b><i>OTROS</i></b>
<p>Cumplir con aspectos personales como el logro de resultados, buena presentación y mejoramiento continuo.</p> <p>Género masculino y preferiblemente una persona joven.</p> <p>Relaciones internas: Departamento Administrativo y Financiero.</p> <p>Relaciones externas: Todos los clientes e instituciones donde cobra, tramita, paga o realiza alguna gestión propia de su labor.</p>

<b><i>SEGURIDAD INTERNA</i></b>
<b><i>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</i></b>

**Nombre del puesto:** Seguridad Interna.

**Área:** Administración.

### ***SUPERVISIÓN***

**Jefe Inmediato:** Gerente Administrativo.

**Supervisa directamente a:** No tiene personal a su cargo.

### ***NATURALEZA DEL PUESTO***

Se cubren las necesidades de seguridad interna.

### ***OBJETIVO***

Llevar a cabo un control sobre el interior del edificio en horario no hábil.

### ***ESPECIFICACIONES DEL PUESTO***

**Educación:**

Tercer ciclo aprobado.

**Formación:**

Cursos básicos en seguridad.

**Experiencia:**

No es requerida.

**Habilidades:**

Persona honrada con actitud para el puesto, dispuesto a tomar decisiones en condiciones extremas.

### ***RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD***

- Mantener cerrado el edificio cuando la última persona lo abandone.
- No permitir el ingreso de personas ajenas a la empresa que alberga el edificio siempre que no medie una autorización.
- Dejar el edificio cerrado cuando termine su horario normal.
- Apagar luces, cerrar puertas y revisar las instalaciones del edificio cuando éste sea abandonado por la última persona.
- Realizar rondas ocasionales para la revisión de las instalaciones.

### **OTROS**

Género masculino y preferiblemente una persona joven, pero no obligatorio.

Relaciones internas: Con el Departamento Administrativo.

Relaciones externas: No requiere, a no ser que se presente algún inconveniente su relación sería con el sistema de emergencias 9-1-1.

## **Dirección de Ventas**

<b>Gerente de ventas (Vendedor)</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Gerente de ventas.</p> <p><b>Área:</b> Ventas.</p>
<b>SUPERVISIÓN</b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Director de ventas.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> Asistente de ventas.</p>
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Llevar a cabo la coordinación del proceso de ventas de la empresa.

## **OBJETIVO**

Desarrollar estrategias encaminadas a generar ingresos a través de nuevos clientes.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Educación:** Universitaria, mínimo Bachiller en Administración de Empresas o Ingeniero en Sistemas.

**Formación:** Con conocimiento en estrategias de venta y mercadeo, así como un alto nivel de tecnologías de información.

**Experiencia:** Mínimo dos años.

**Habilidades:** Proactivo, dado a los objetivos, liderazgo, toma rápida de decisiones, manejo de conflictos, trabajo en equipo.

## **RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD**

- Coordinar la estrategia de ventas según el segmento de mercado.
- Coordinar y ejecutar el mercadeo de la compañía para aumentar el reconocimiento de marca.
- Coordinar la cooperación entre los distintos departamentos (operaciones y finanzas) para brindar un mejor servicio.
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con la metas de utilidades de la empresa.
- Controlar la rentabilidad de cada negocio.
- Servir de apoyo para la relación con los clientes foco.

## **OTROS**

Género masculino o femenino y preferiblemente una persona joven, pero no obligatorio.

Relaciones internas: Con el departamento Financiero, Administrativo, Consultoría y Soporte.

Relaciones externas: Con todos los clientes actuales y futuros.

<b>Asistente de Ventas</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Asistente de ventas.</p> <p><b>Área:</b> Ventas.</p>
<b>SUPERVISIÓN</b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerentes de ventas.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> no tiene personal a su cargo.</p>
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Servir de enlace con los gerentes de ventas para la coordinación de visitas, contacto con clientes como medio para que la comunicación fluya adecuadamente entre clientes y vendedores.
<b>OBJETIVO</b>
Colaborar con los Gerentes de ventas en la coordinación de visitas y contacto con clientes.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<b>Educación:</b> Mínimo bachillerato de colegio.
<b>Formación:</b> Conocimientos en secretariado y servicio al cliente.
<b>Experiencia:</b> Un mínimo de 2 años en atención de personas.
<b>Habilidades:</b> Proactivo, facilidad de palabra, buena presentación personal, facilidad en el uso del teléfono, trabajo en equipo.
<b>RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD</b>



- Atención de clientes, ya sea personalmente o por teléfono.
- Coordinar las visitas de los vendedores en las instalaciones de los clientes o en su defecto, las visitas de los clientes en las instalaciones de CODISA.
- Colaborar con los eventos que desarrolle la empresa, incluyendo la confirmación de la asistencia a los eventos organizados.
- Asistir a los Gerentes de ventas en labores secretariales cuando se requiera.
- Mantener actualizada la lista de clientes.

### **OTROS**

Género femenino y preferiblemente una persona joven, pero no obligatorio.

Relaciones internas: Con el departamento Financiero, Administrativo, Consultoría y Soporte.

Relaciones externas: Con todos los clientes actuales y futuros.

## **Dirección de Investigación y Desarrollo**

<b><i>Director de Investigación y Desarrollo</i></b>
<b><i>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</i></b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Director de Investigación y Desarrollo.</p> <p><b>Área:</b> Investigación y Desarrollo.</p>
<b><i>SUPERVISIÓN</i></b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Director General.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> Consultores área técnica.</p>
<b><i>NATURALEZA DEL PUESTO</i></b>
Desarrollar los sistemas y dar mantenimiento a los sistemas de CODISA.

## **OBJETIVO**

Hacer uso de sus conocimientos con el fin de llevar a cabo los sistemas Reps y BI que la empresa desarrolla.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **Educación:**

Universitario con grado de Licenciatura o Maestría en Ingeniería de Sistemas.

### **Formación:**

Sistemas operativos para distintas plataformas, metodologías de ingeniería de software y uso de herramientas como bases de datos, Microsoft, Oracle y otros.

### **Experiencia:**

La intención es formar a la persona desde joven en los sistemas de la empresa.

### **Habilidades:**

Proactivo, dado a los objetivos, liderazgo, toma rápida de decisiones, manejo de conflictos, trabajo en equipo.

## **RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD**

- Gestionar, promover y dirigir los proyectos que le son asignados.
- Detectar oportunidades de negocio que se presenten en los clientes actuales.
- Mantener actualizados los expedientes de cada uno de los proyectos que ha desarrollado.
- Generar ideas que permitan el desarrollo de nuevas versiones con base en los conocimientos que obtiene de los clientes.
- Revisar constantemente el avance de cada proyecto a su cargo, así como los consultores que tiene a su cargo.
- Canalizar con el cliente las visitas en horario y fecha establecidos.

## **OTROS**

Género masculino o femenino y preferiblemente un persona joven, pero no obligatorio. Movilizarse al cliente que la empresa le asigne. Validar que los proyectos que se entregan como finalizados estén efectivamente listos para entrar en producción sin fallas.

Relaciones internas: Con el departamento Financiero, Consultoría, Soporte y Ventas.

Relaciones externas: Con los clientes que se le asignan.

<b>Consultor</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Consultor en sistemas.</p> <p><b>Área:</b> Investigación y Desarrollo.</p>
<b>SUPERVISIÓN</b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Director de Investigación y Desarrollo.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> no tiene personal a su cargo.</p>
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>
Desarrolla y da mantenimiento a los sistemas de CODISA.
<b>OBJETIVO</b>
Hacer uso de sus conocimientos con el fin de llevar a cabo los sistemas Reps y BI que la empresa desarrolla.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<p><b>Educación:</b></p> <p>Universitario con grado de Licenciatura o Maestría en Ingeniería de Sistemas.</p>

**Formación:**

Sistemas operativos para distintas plataformas, metodologías de ingeniería de software y uso de herramientas como bases de datos, Microsoft, Oracle y otros.

**Experiencia:**

La intención es formar a la persona desde joven en los sistemas de la empresa.

**Habilidades:**

Proactivo, conocimiento del entorno, ordenado, orientado al logro, dado a los objetivos.

***RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD***

- Evaluar el funcionamiento de los sistemas en los distintos clientes que se le encuentran asignados.
- Cumplir con los estándares establecidos por CODISA para implementar los sistemas y/o desarrollar las distintas versiones del sistema.
- Proveer asistencia en cada caso que le sea asignado.
- Mantener un registro actualizado de todas las modificaciones que realice en cada cliente asignado.
- Emplear las tecnologías que la empresa utiliza en sus diversos productos informáticos.

***OTROS***

Género masculino o femenino y preferiblemente un persona joven, pero no obligatorio.  
Movilizarse al cliente que la empresa le asigne.

Relaciones internas: Con el departamento Financiero, Consultoría y Ventas.

Relaciones externas: Con los clientes que se le asignan.

<b><i>Encargado de calidad</i></b>
<b><i>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</i></b>
<p><b>Nombre del puesto:</b> Encargado de calidad.</p> <p><b>Área:</b> Investigación y Desarrollo.</p>
<b><i>SUPERVISIÓN</i></b>
<p><b>Jefe Inmediato:</b> Director de Investigación y Desarrollo.</p> <p><b>Supervisa directamente a:</b> No tiene personal a su cargo.</p>
<b><i>NATURALEZA DEL PUESTO</i></b>
Colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.
<b><i>OBJETIVO</i></b>
Controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización.

<b><i>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</i></b>
<p><b>Educación:</b></p> <p>Ingeniería Industrial o de Sistemas preferiblemente.</p>
<p><b>Formación:</b></p> <p>Uso de PC, Office.</p>
<p><b>Experiencia:</b></p> <p>De 2 a 3 años mínimo.</p>

**Habilidades:**

- Excelentes habilidades de comunicación.
- Habilidad para tratar en forma efectiva.

***RESPONSABILIDADES SEGÚN PRIORIDAD***

- Controlar el orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- Maximizar la productividad y rendimiento en la desarrollo de los sistemas.
- Revisar los informes de calidad de los productos.
- Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por la empresa.
- Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.
- Realizar reuniones informativas con los gerentes para solventar diferencias.
- Evaluar los sistemas en los clientes.

***OTROS***

Género masculino o femenino y preferiblemente un persona joven, pero no obligatorio.

Relaciones internas: Todos los departamentos: Administración, Finanzas, Soporte, Consultoría, Ventas, Presidencia e Investigación y Desarrollo.

Relaciones externas: Todas los clientes de la empresa.

## **Anexo 2.**

### **Estructura de gastos según tipo de incentivo en colones por mes**

Estructura de gastos según tipo de incentivo en colones por mes		
Incentivo	Monto	Observaciones
Póliza de Gastos Médicos hasta por un monto de cincuenta mil dólares que incluye esposa e hijos menores de edad.	83.333,33	ninguna
Pago del 50% mensualidades en Colegiaturas	960.000,00	Corresponde a la situación actual de 6 hijos de Directores en total
Leasing de un vehículo que después de 48 meses pasan a propiedad del Director.	1.358.500,00	Corresponde al monto mensual estimado por 2 vehículos
Examen médico anual pagado.	1.260.000,00	aplica para Directores y Gerentes
Asistencia legal gratuita en casos de intervención judicial.	825.000,00	Monto mensual estimado por contrato con bufete
Dos períodos de vacaciones anuales, una por semestre, si no las toma, las pierde.	237.777,78	corresponde a 5 días hábiles por cada uno de los dos directores en un año
Gastos de viaje por representación.	220.000,00	por mes, no siempre salen del país
Pago total de tarifa de teléfono celular.	90.000,00	este beneficio ya existe
Por innovación cuyo rango será entre el 5% y 10% adicional como aporte único	256.000,00	Monto mensual máximo por pagar con un estimado de 2 ideas por mes
Póliza de Gastos Médicos hasta por un monto de 3 millones de colones que incluye esposa e hijos menores de edad. El deducible lo asume el colaborador.	133.333,33	Bajo un estimado de 8 casos por mes
Comisión entre un 3 y un 5%	3.000.000,00	monto mensual estimado con base en las proyecciones de ventas de la empresa, este incentivo ya existe actualmente
Distribución de excedentes a todo el personal no como dinero en efectivo entregable al colaborador, sino como un fideicomiso para el fondo de retiro	5.000.000,00	monto estimado para pagar únicamente en diciembre, este incentivo ya existe actualmente
Asignar un rango entre el 3% y el 5% a todo aquel colaborador que promueva la innovación por medio de sugerencias y que éstas impliquen una mejora sustancial	96.913,40	Monto mensual máximo por pagar con un estimado de 2 ideas por mes
Médico de empresa para ellos y sus familiares directos	450.000,00	monto el contrato mensual, este servicio existió
Servicio de odontología para ellos y sus familiares directos	380.000,00	monto el contrato mensual, este servicio ya existe
Convenios con Universidades para descuentos a empleados estudiantes.	-	estos convenios no tienen costo
Porcentaje de becas de estudios después de cinco años de laborar para la empresa.	300.000,00	se estima un total de 10 personas por mes que deseen hacer uso de este incentivo
Integración como socios de CODISA Software S.A después de 5 años de permanencia en la empresa.	-	no tiene costo asociado y se relaciona como el punto relativo a incentivo para accionistas anterior
Aporte en efectivo por funeral de familiares en primer grado de consanguinidad para gastos de sepelio	150.000,00	se estima un promedio de 1 evento por mes
Pago de cursos o seminarios que enriquezcan el puesto que desempeñen y puedan aportar valor a la empresa.	190.000,00	este beneficio ya existe, solo que no se utiliza adecuadamente
Estudio del idioma inglés según el puesto en que se encuentre.	385.000,00	según monto del contrato, este beneficio existió en el pasado
Horarios flexibles dependiendo de las necesidades del negocio.	-	este beneficio no tienen costo
Permisos con goce de salario en caso de:	552.592,36	
Matrimonio: 5 días hábiles.	178.255,60	monto promedio por planilla total, un evento por mes
Nacimiento de hijos (para los hombres): 3 días hábiles.	106.953,36	monto promedio por planilla total, un evento por mes
Fallecimiento de familiares en primer grado: 3 días hábiles.	106.953,36	monto promedio por planilla total, un evento por mes
Fallecimiento de familiares en segundo grado: 1 día hábil.	35.651,12	monto promedio por planilla total, un evento por mes
Graduación de la Universidad: 1 día hábil	35.651,12	monto promedio por planilla total, un evento por mes
Citas médicas: medio día.	53.476,68	monto promedio por planilla total, tres evento por mes
Citas judiciales: 1 día hábil.	35.651,12	monto promedio por planilla total, un evento por mes
13. Vacaciones	202.023,01	
Primer año: 10 días	-	no tiene costo adicional
Segundo año: 10 días	-	no tiene costo adicional
Tercer año: 10 días	-	no tiene costo adicional
Cuarto año: 10 días	-	no tiene costo adicional
Quinto año: 12 días	23.767,41	dos días por la cantidad de personas con ese plazo en la empresa promediado a 12 meses
Sexto año: 12 días	29.709,27	son dos días adicionales
Séptimo año: 12 días	35.651,12	son dos días adicionales
Octavo año: 12 días	23.767,41	son dos días adicionales
Noveno año: 15 días	11.883,71	son cinco días adicionales
Décimo año o más: 15 días	77.244,09	son cinco días adicionales
	7.660.473,22	13.928,13



Flujo del proyecto expresado en miles de colones													
	set-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12
Ingresos totales	14.000,00	21.000,00	16.000,00	12.000,00	11.000,00	19.000,00	24.000,00	34.000,00	28.000,00	29.000,00	28.000,00	29.000,00	21.000,00
Costo de beneficios (adicionales)	7.660,47	7.660,47	7.660,47	7.660,47	8.043,49	8.043,49	8.043,49	8.043,49	8.043,49	8.043,49	8.526,10	8.526,10	8.526,10
Diferencia neta	6.339,53	13.339,53	8.339,53	4.339,53	2.956,51	10.956,51	15.956,51	25.956,51	19.956,51	20.956,51	19.473,90	20.473,90	12.473,90

## **Anexo 3**

### **Glosario General**

**Business Intelligence:** Son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real un acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa. Estas aplicaciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios. Los usuarios son capaces de acceder y apalancar una vasta cantidad de información, analizar sus relaciones y entender las tendencias que últimamente están apoyando las decisiones de los negocios.

**Colaboradores:** Que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.

**Competencia:** Es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

**Contratación:** Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**Currículo:** Documento que incluye los datos personales: edad, estado civil, nombre y apellido, domicilio. Estudios cursados, formación. Objetivo laboral. Incluir un objetivo corre el riesgo de conseguir solo lo que se pone en este punto. Experiencia laboral, detallando principales logros y cuantificando los resultados obtenidos. Actividades docentes y extracurriculares.

**Déficit:** Es una escasez de algún bien, ya sea dinero, comida o cualquier otra cosa. La palabra déficit, por tanto, se utiliza para referirse a diversas situaciones como las siguientes: déficit presupuestario, déficit comercial, déficit alimenticio.

**Demanda:** Bienes que el público busca adquirir o consumir.

**Entorno:** Conjunto de circunstancias, físicas y morales que rodean a una persona o cosa. Ambiente que rodea a una persona o cosa e influye en su desarrollo.

**ERP s:** Enterprise Resource Planning, sistema de información gerencial que integra muchas de las prácticas de los negocios asociados con las operaciones de producción y gestión.

**Beneficios:** Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo.) a cambio de contribuciones. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

**Inflación:** Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.

**Leasing:** Es una opción para las empresas que no cuentan con el capital de inversión necesario para adquirir un activo fijo que represente una fuerte inversión de dinero, utilizándolo como un mecanismo de financiamiento alternativo e innovador frente a un simple crédito bancario, ya que en aquél está inmersa la ventaja de la cesión de uso.

**Macroentorno:** Se entiende como el entorno general que rodea a la empresa y que es común a las empresas de un determinado sector y/o país.

Manual de puestos: Es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Organigrama: Esquema de la organización de una entidad. El Organigrama es la representación gráfica de una serie de pasos a seguir que describen las operaciones que deben llevarse a cabo para obtener la solución de un problema.

Perfil: La definición del perfil es el establecimiento de las características que debe reunir el profesional que se busca.

Recursos Humanos (RRHH): La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. El proceso de ayudar a los colaboradores a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Salario: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se fija contractualmente y se establece por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Software: Se define como el equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.

Up grade: Actualización, modernizar lo que ya se tiene.

Valor Agregado: Es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo; o desde el punto de vista de un productor es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.

Valores: Son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social. Por ello, todo valor es un concepto operativo.